

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Maestría en Desarrollo del Talento Humano**

**Diseño de perfiles por competencias para el personal de la Gerencia de Interconexión, enfocado al fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del Ecuador**

Pablo Guillermo Jácome Cevallos

Tutora: Elizabeth Naliní Pérez Gaibor

Quito, 2019





## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Pablo Guillermo Jácome Cevallos, autor de la tesis titulada “Diseño de los perfiles por competencias para el personal de la Gerencia de Interconexión, enfocado al fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del Ecuador”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito DM., 04 de enero de 2019

Firma: .....



## Resumen

El propósito de la presente investigación, fue diseñar los perfiles por competencias para el personal de la Gerencia de Interconexión, necesarios para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de los servicios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, en base al alineamiento estratégico de la organización; así como también, generar un plan de acción para articular las propuestas de los perfiles por competencias, a través del desarrollo de las competencias que influyen en el fortalecimiento de las prácticas de negociación para provisión o adquisición de los servicios de la mencionada gerencia.

La investigación se basó en las dos variables de estudio, perfiles por competencias y fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios, a través de la metodología de investigación cuanti-cualitativa, haciendo de la fundamentación teórica, uso de las entrevistas a los informantes calificados, encuestas a los colaboradores y el grupo focal como herramientas de investigación, las mismas que permitieron determinar las competencias necesarias para negociación, y establecer el plan de acción para el desarrollo de las prácticas de negociación.

Los criterios de los informantes calificados sirvieron de aporte para determinar las seis competencias para el fortalecimiento de las prácticas de negociación: profundidad en el conocimiento de productos y servicios, negociación, conocimiento de la industria y mercado, pensamiento analítico, comunicación y orientación al servicio, y que fueron integradas en los perfiles por competencias existentes de los cargos de la Gerencia de Interconexión. De manera similar, la encuesta facilitó conocer la situación actual de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión, respecto a los niveles de desarrollo de las competencias antes descritas. Adicionalmente, la investigación bibliográfica y los planteamientos del grupo focal, fueron la base para elaborar la propuesta de un programa de desarrollo de dichas competencias, a través de la motivación y situaciones experimentales para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios de la CNT EP.

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones de ésta investigación.

**Palabras clave:** Competencias, negociación, perfiles por cargo, talento humano, organización, desarrollo.



## **Agradecimientos**

A la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, de manera especial a al Área de Gestión por haberme brindado la oportunidad de mi desarrollo profesional.

A la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, a la Gerencia de Interconexión y a mis compañeros de trabajo por su colaboración y tiempo para el desarrollo de la investigación.

A la tutora de la presente tesis, Mgs. Elizabeth Pérez Gaibor, por su valioso apoyo desinteresado, dirección, don de gente y muestra de estima para un feliz término de la investigación.

A los docentes del programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, miembros del tribunal, amigos y compañeros, a todos aquellos que desinteresadamente colaboraron para que este trabajo haya culminado con éxito.





## Tabla de contenido

<b>Agradecimientos .....</b>	<b>7</b>
<b>Tabla de contenido.....</b>	<b>9</b>
<b>Lista de ilustraciones .....</b>	<b>13</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>15</b>
Antecedentes .....	16
Pregunta central .....	16
Sub-preguntas .....	16
Objetivos.....	16
Objetivo general.....	16
Descripción de problema .....	17
Justificación de la investigación .....	18
<b>Capítulo primero .....</b>	<b>19</b>
1. Conceptos de competencias .....	19
1.1. Enfoques de las competencias .....	21
1.2. Tipos de competencias.....	21
1.3. Modelo de gestión por competencias.....	22
1.3.1. Objetivos del modelo de gestión por competencias .....	22
1.4. Componentes de las competencias .....	23
1.5. Modelos de Competencias .....	24
1.6. Descripción de las metodologías por competencias Hay McBer, DDI y Funcional .....	25
1.7. Descripción de la metodología de gestión por competencias de Martha Alles .....	26
1.8. Diccionario de competencias de la CNT EP.....	26
1.9. Perfil por competencias .....	27

1.9.1.	Ventajas del perfil.....	28
1.9.2.	Estructura del perfil por competencias .....	28
1.10.	Identificación y desarrollo de las competencias .....	28
1.11.	Etapas de la definición de competencias .....	29
2.	Concepto de negociación .....	29
2.1.	Elementos que definen la negociación.....	30
2.2.	Tipos de negociación .....	30
2.3.	Proceso de negociación.....	31
2.4.	Fases de la negociación.....	33
2.5.	Estrategias y tácticas de negociación.....	33
2.5.1.	Tácticas de persuasión .....	35
2.5.2.	Líneas de acción en una negociación .....	35
2.5.3.	Método de negociación ganar - ganar .....	36
2.6.	Fortalecimiento de las prácticas de negociación.....	37
<b>Capítulo segundo .....</b>		<b>39</b>
1.	La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP .....	39
1.1.	Misión Empresarial.....	39
1.2.	Visión Empresarial .....	40
1.3.	Valores empresariales .....	40
1.4.	Objetivos estratégicos de la empresa .....	40
1.5.	Tamaño de la compañía .....	41
1.6.	Principales productos y servicios.....	41
1.7.	La Gerencia de Interconexión de la CNT EP .....	42
1.7.1.	Atribuciones y responsabilidades .....	42
1.7.2.	Estructura organizacional del área de estudio .....	43
2.	Metodología de la investigación .....	43
2.1.	Población .....	43

2.2.	Variables .....	44
2.3.	Metodología para la determinación de las competencias .....	45
2.4.	Criterio de selección de las competencias para la negociación .....	45
2.5.	Diseño y tipo de la investigación .....	46
2.6.	Diseño de las herramientas de investigación .....	47
2.6.1.	Entrevista a informantes calificados .....	48
2.6.1.1.	Estructura de la entrevista a los informantes calificados .....	49
2.6.2.	Encuesta de los comportamientos para identificación de competencias .	51
2.6.3.	Grupo focal .....	51
3.	Acopio, análisis y procesamiento de la información .....	53
3.1.	Resultados de la entrevista a los informantes calificados .....	53
3.1.1.	Determinación de las competencias para negociación en base al resultado de las entrevistas a los informantes calificados .....	55
3.2.	Resultados de la encuesta de comportamientos para identificación de competencias para prácticas de negociación .....	56
3.2.1.	Situación actual de la Gerencia de Interconexión respecto al desarrollo de las competencias en base a las encuestas de comportamientos .....	57
3.2.2.	Situación actual por jefaturas de la Gerencia de Interconexión respecto al desarrollo de las competencias .....	58
<b>Capítulo tercero .....</b>		<b>61</b>
1.	Determinación de los perfiles por competencias para la Gerencia de Interconexión .....	61
1.1.	Estructura de los perfiles por competencias .....	62
1.2.	Factores de riesgo para los perfiles por competencias.....	62
1.3.	Descripción de los perfiles por competencias.....	64
1.3.1.	Perfil por competencias del Gerente de Interconexión.....	64
1.3.2.	Perfil por competencias del Jefe de Negociación.....	66
1.3.3.	Perfil por competencias de los Analistas de Negociación.....	68

1.3.4.	Perfil por competencias del Jefe de Facilidades de Interconexión.....	70
1.3.5.	Perfil por competencias de los Analistas de Facilidades de Interconexión. .....	72
1.3.6.	Perfil por competencias del Jefe de Liquidación.....	74
1.3.7.	Perfil por competencias de los Analistas de Liquidación.....	76
1.3.8.	Perfil por competencias del Jefe de Análisis de Tráfico .....	78
1.3.9.	Perfil por competencias de los Analistas de Tráfico .....	80
2.	Plan de acción para el fortalecimiento de las prácticas de negociación .....	82
2.1.	Tipo de capacitación para el desarrollo de competencias.....	83
2.2.	Módulos relacionados para un programa de capacitación .....	84
2.3.	Programa de desarrollo por competencias .....	84
2.3.1.	Sesión de motivación.....	90
2.3.2.	Módulo 1.- Habilidades sociales .....	90
2.3.3.	Módulo 2.- Habilidades analíticas .....	92
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>95</b>
	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>97</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>99</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>103</b>
	Anexo I .....	103
	Anexo II .....	108
	Anexo III.....	112
	Anexo IV.....	115
	Anexo V .....	119
	Anexo VI.....	123

## Lista de ilustraciones

Figura 1 .....	23
Figura 2 .....	32
Figura 3 .....	33
Figura 4 .....	43
Figura 5 .....	48
Figura 6 .....	62
Figura 7 .....	85
Figura 8 .....	115
Figura 9 .....	116
Figura 10 .....	116
Figura 11 .....	117
Figura 12 .....	117
Figura 13 .....	118
 Tabla 1 .....	 24
Tabla 2 .....	31
Tabla 3 .....	35
Tabla 4 .....	41
Tabla 5 .....	44
Tabla 6 .....	52
Tabla 7 .....	54
Tabla 8 .....	54
Tabla 9 .....	55
Tabla 10 .....	56
Tabla 11 .....	57
Tabla 12 .....	57
Tabla 13 .....	58
Tabla 14 .....	59
Tabla 15 .....	63
Tabla 16 .....	64
Tabla 17 .....	66

Tabla 18 .....	68
Tabla 19 .....	70
Tabla 20 .....	72
Tabla 21 .....	74
Tabla 22 .....	76
Tabla 23 .....	78
Tabla 24 .....	80
Tabla 25 .....	84
Tabla 26 .....	86
Tabla 27 .....	88
Tabla 28 .....	89
Tabla 29 .....	108

## **Introducción**

Partiendo de los desafíos de la gestión del talento humano y el modelo de gestión por competencias, en vista de la necesidad de la Gerencia de Interconexión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, de fortalecer las competencias de las prácticas de negociación para la contratación o provisión de servicios, de acuerdo al alineamiento con la estrategia corporativa y a las exigencias actuales del sector de las telecomunicaciones, se desarrolló la presente investigación compuesta por tres capítulos.

El primer capítulo, se refiere al marco teórico en el que se describe los fundamentos sobre las dos variables de estudio, que corresponden a los perfiles por competencias y al fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios, así como también se describe la información concerniente a la presente investigación.

El segundo capítulo, abarca los antecedentes de la organización sujeta a estudio, aplicación de la metodología de la investigación, acopio, análisis y procesamiento de la información, que ha sido obtenida de las entrevistas a los informantes calificados y de las encuestas a los colaboradores de la Gerencia de Interconexión, para determinar las competencias fundamentales para negociación y la situación actual del nivel de desarrollo de dichas competencias del personal de la unidad de estudio.

En el tercer capítulo, se establece el diseño de los perfiles por competencias, a través de la propuesta de modificación de la matriz de competencias, instrucción formal, experiencia laboral y capacitación adicional de los perfiles por competencias existentes de los cargos de la Gerencia de Interconexión. Adicionalmente, el plan de acción parte de la autoevaluación de los colaboradores respecto al nivel de desarrollo de las competencias, y con el aporte de la investigación realizada, se plantea una propuesta de capacitación con un enfoque experimental y práctico de un Centro de Desarrollo de Competencias (CDC), orientado a las competencias que se requieren desarrollar para el fortalecimiento de las prácticas de negociación.

**Antecedentes**

La presente investigación plantea el diseño de los perfiles por competencias para el personal de la Gerencia de Interconexión, enfocado en el fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios de telecomunicaciones de la CNT EP, ya que se ha visualizado la necesidad de fortalecer las competencias del personal para negociar, se optimice los tiempos para suscripción de los contratos, se minimice la variación de criterios de los involucrados en el ámbito de la negociación, y que principalmente no afecten al cumplimiento de las metas o indicadores de la gerencia antes descrita. Además, las personas involucradas en la negociación son profesionales técnicos, que presentan cierta debilidad en el desarrollo de algunas habilidades blandas para llevar adelante los procesos de la negociación, por lo que se requiere desarrollar varias habilidades en relación a las competencias requeridas.

**Pregunta central**

¿Cuáles son los perfiles por competencias para el personal de la Gerencia de Interconexión, necesarios para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios de la CNT EP del Ecuador?

**Sub-preguntas**

¿Qué involucra el marco teórico en relación a competencias y prácticas de negociación?

¿Cuáles son las competencias para las prácticas de negociación de servicios?

¿Cuáles son los perfiles por competencias y plan de acción necesario para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios?

**Objetivos****Objetivo general**

Diseñar los perfiles por competencias para el personal de la Gerencia de Interconexión, necesarios para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios de la CNT EP del Ecuador.



**Objetivos específicos**

- Desarrollar el marco teórico en relación a las competencias y prácticas de negociación.
- Diagnosticar cuáles son las competencias para las prácticas de negociación de servicios.
- Determinar los perfiles por competencias y el plan de acción necesarios para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios.

**Descripción de problema**

El problema identificado corresponde a la necesidad del fortalecimiento de las prácticas de negociación para la contratación o provisión de servicios, ante lo cual se manifiesta debilidades en el desarrollo de las competencias como negociación, conocimiento de la industria y mercado, conocimiento de productos y servicios, comunicación, enfoque a resultados, empoderamiento, mostrar una dinámica de adaptación al cambio y orientación al cliente, entre otras, por parte del personal de la Gerencia de Interconexión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, ya que se evidencia una afectación al cumplimiento de las metas o indicadores de gestión del área referida, como se puede mencionar brevemente el cumplimiento de los ingresos, avance y número de los acuerdos suscritos, regularización de la infraestructura, entre otros, debido a los cambios de criterio para la negociación con las distintas instituciones, generación de cuellos de botella por las personas en los procesos internos, y principalmente, por la extensión de los tiempos y plazos para cierre o suscripción de los contratos, convenios, acuerdos, ordenes de servicio, entre otros documentos involucrados en la negociación de servicios.

En ese sentido, también se suma a la problemática el aspecto de una formación técnica por parte de la mayoría de colaboradores de la Gerencia de Interconexión, donde los profesionales presentan algunas debilidades en el desarrollo de ciertas competencias sociales o habilidades blandas, en función de fortalecer las prácticas de negociación ante las distintas instituciones y empresas de telecomunicaciones, con la finalidad de alcanzar los indicadores y las metas propuestas; en ese sentido, se considera necesario indagar sobre cuáles son las competencias de los colaboradores necesarias para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios de la CNT EP.

### **Justificación de la investigación**

La investigación sobre las competencias del personal de la Gerencia de Interconexión que se requieren para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios de la CNT EP, contribuye tanto a los colaboradores directos de la gerencia mencionada, así como también a las demás instituciones involucradas en los contratos, porque permite proponer un plan de acción para desarrollar las competencias por parte del personal para el cumplimiento de metas e indicadores de las jefaturas de la gerencia, a fin de generar mayores ingresos por cierres de convenios o contratos, evitar reprocesos optimizando el tiempo y mejora las relaciones con las empresas del sector; y de ese modo, permita estructurar un diseño de los perfiles por competencias, que refleje la incidencia de los factores que mayormente influyen para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios, y principalmente la importancia de mantener el alineamiento estratégico de la CNT EP.

El presente trabajo tiene doble propósito, donde en primera instancia se evalúa la situación actual del personal de la Gerencia de Interconexión respecto al desarrollo de competencias, a través del análisis de los factores enfocados al fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios de la CNT EP, determinando las necesidades del personal que mantienen responsabilidades de negociación. En segunda instancia, en base a los resultados se genera un plan de acción para articular una propuesta de los perfiles por competencias que refleje la incidencia de los factores que mayormente influyen en el fortalecimiento de las prácticas de negociación para provisión o adquisición de servicios de la mencionada gerencia.

Finalmente el estudio en referencia, se limita en determinar cuáles son las competencias del personal que se requieren para fortalecer las prácticas de negociación de servicios, determinando el diseño de los perfiles por competencias, y un plan de acción enfocado en el fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios del personal de la Gerencia de Interconexión de la ciudad de Quito de la CNT EP.

## **Capítulo primero**

### **Marco teórico**

En el desarrollo de la presente tesis se describe el marco teórico de las dos variables de estudio planteadas, que corresponden a los perfiles por competencias y el fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios, como fundamentación teórica para el diseño de los perfiles por competencias para el personal de la Gerencia de Interconexión, enfocado al fortalecimiento de las prácticas de negociación de los servicios de la CNT EP.

#### **1. Conceptos de competencias**

La palabra competencia se deriva del latín “competere”, que quiere decir pertenecer o comprometerse con algo; así como también “te compete” significa que se hace responsable de algo, está dentro del ámbito de su responsabilidad.

Se define a la competencia como una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación determinados. En términos más sencillos, competencia es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa (Alles 2007, 19).

Pereda y Berrocal (2011, 81), definen a las competencias como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

De acuerdo a lo expresado por el autor Del Campo (2000, 2), el inicio del concepto de competencias fue desarrollado en 1973, por David McClelland de la Universidad de Harvard, concepto que tuvo su primera incidencia en la Agencia de Información de los Estados Unidos.

En tanto David McClelland, en la década de 1970, manifiesta que las competencias se conciben como atributos y comportamientos personales de los individuos, más que meras aptitudes funcionales; describiendo al concepto competencias como “las características subyacentes en una persona que están

causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional” (McClelland 1987, 476).

Levy Leboyer (2000, 7) mantiene un enfoque constructivista, describiendo a las competencias como repertorios de comportamientos de las personas, lo que permite que sean eficaces en un entorno determinado; para identificar dichos comportamientos se ponen en práctica aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos, los cuales son perceptibles en un ambiente laboral y en situaciones de prueba.

Guy Le Boterf (2002, 92) estudia las competencias profesionales y manifiesta que la competencia es saber hacer o saber actuar de manera responsable y validada en un ambiente laboral determinado, considerando los recursos necesarios como habilidades, conocimientos y actitudes, para obtener un producto o servicio, que mantenga un estándar o criterio de calidad.

De acuerdo a los conceptos anteriores, los especialistas consideran que las competencias son conductas o comportamientos observables que se pueden desarrollar para un desempeño eficaz y eficiente, un trabajo específico y en una organización determinada. Las competencias establecidas y sus niveles o grados de comportamiento requeridos para cada una, se las puede visualizar en el perfil por competencias, esta información será de mucha utilidad para los subsistemas o procesos de gestión del talento humano.

La consultora Hay Group (2016, 7) mantiene un enfoque por gestión de competencias, en donde propone algunas metodologías de evaluación, como son las herramientas de medición, las mismas que se pone en práctica impulsando las competencias de éxito del trabajador.

Adicionalmente, el concepto de competencia se deriva de los procesos de cualificación profesional, definiendo como la capacidad para desempeñar determinadas actividades en un puesto de trabajo. Las competencias son procesos de cualificación que el colaborador posee y que permite hacer frente a las tareas que requiere una profesión en un puesto de trabajo determinado, resolver los problemas y organizar el trabajo de manera afectiva. Para el desarrollo organizacional se han investigado alternativas en los procesos organizacionales y nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión a través de estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar el desarrollo, en donde se plantea como una alternativa operativa el modelo de la gestión por competencias (Alles 2011, 16).

### **1.1. Enfoques de las competencias**

Dentro del marco de competencias se identifican los enfoques constructivista, y el conductista, cada uno con sus distintas características; los cuales son determinados por varios autores, entre los que se puede mencionar a McClelland (1973), Lombardo & Eichinger (1989), Spencer y Spencer (1993), Levy- Leboyer (2000) y Ernst & Young (1998).

Un enfoque constructivista por parte del autor Levy Leboyer (2000, 11), quien define a las competencias como “Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”.

De manera similar, según Spencer y Spencer (1993, 9) desde un enfoque conductista la competencia “es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”.

### **1.2. Tipos de competencias**

De manera similar a los conceptos de competencias, también se presentan varias clasificaciones de los tipos de competencias, por lo que se expone las más representativas que aportan al presente estudio.

Spencer & Spencer (1993, 14) plantean la clasificación de dos grupos basado en el modelo Iceberg de Competencias, en el que presenta el grupo de competencias visibles que corresponde a las destrezas y conocimientos, y el grupo de competencias invisibles que abarca el auto-concepto, rasgos y motivación.

Para la consultora Hay Group (1996) define dos tipos de competencias ampliamente aceptados, como es las competencias genéricas que están basadas en los valores, objetivos estratégicos y la estructura organizacional, por lo que se puede citar la construcción de relaciones personales, desarrollo, integridad, comunicación, calidad del servicio y apoyo. Por otro lado están las competencias emergentes o específicas que corresponden a las habilidades interpersonales y personales para realizar un trabajo específico, donde se pueden enumerar a la excelencia profesional, flexibilidad, recolección y análisis de información, búsqueda de oportunidades, autocontrol, liderazgo y trabajo en equipo.

### **1.3. Modelo de gestión por competencias**

La gestión por competencias identifica las capacidades de las personas requeridas en cada puesto, a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, a fin de utilizarlo para mejorar su contribución a la organización. La implementación de la gestión por competencias, es una herramienta clave para la consecución del plan estratégico de la organización, para estimular y potenciar el nivel de excelencia de los colaboradores en función al contexto, responsabilidades, funciones y objetivos de los puestos de trabajo, en donde se alcanza el mayor grado de utilidad de las competencias, ya que permiten identificar los comportamientos observables y se los tiene marcados por escalas medibles, para tomar acciones correctivas para el éxito del desempeño del trabajador (Hay Group 2016, 2).

La gestión por competencias es un proceso central que se desarrolla en torno al trabajador, que se encarga de estimular y potenciar el nivel de excelencia de las competencias de cada trabajador, en función a los puestos y tareas que debe cumplir; sin embargo, existen otros aspectos en la trayectoria profesional que se enmarcan directamente en el trabajador, estos pueden ser de índole administrativa y jurídica como por ejemplo: el contrato de trabajo, incapacidad laboral, seguridad y salud ocupacional, y el aspecto legal que es crucial para efectos de un término de funciones en la organización (Fernandez 2005, 35-43).

#### **1.3.1. Objetivos del modelo de gestión por competencias**

Ernst & Young Consultores 2008 (2008, 6) manifiestan que el principal objetivo del modelo de gestión por competencias es implantar un estilo de dirección para gestión del recurso humano de manera efectiva e integral en la organización. Entre los objetivos se puede citar los siguientes:

- Simplificar y mejorar la gestión integral del recurso humano.
- Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de recursos humanos.
- Alinear la gestión del recurso humano con las líneas estratégicas de la organización.
- Vincular a los altos directivos en la gestión del recurso humano.
- Contribuir al desarrollo profesional del personal y la organización en un ambiente de cambio.
- Tomar decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

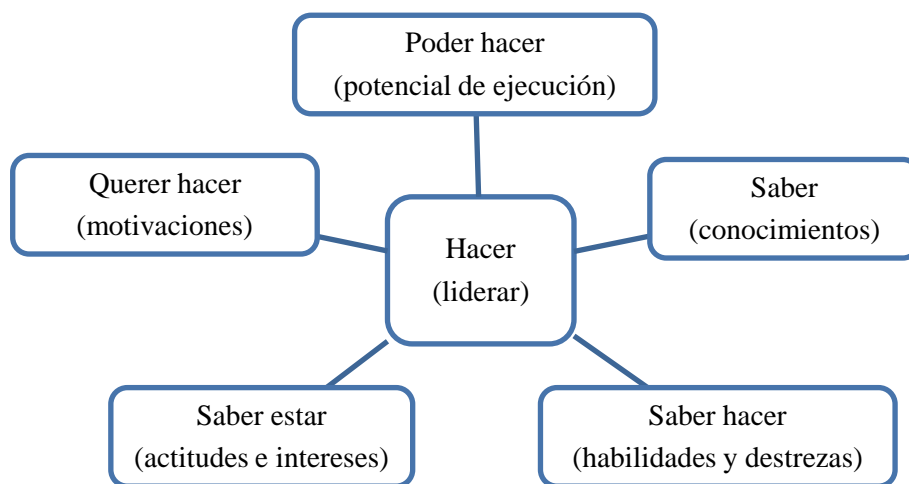
Bajo las premisas antes mencionadas, en el área gestora de talento humano recaen dos objetivos a cumplir para implementar el modelo de gestión por competencias:

- Obtener y permanecer con el mejor personal: seleccionar, evaluar y retribuir.
- Desarrollar para llegar a la excelencia, desarrollar conductas que permitan identificar a los mejores exponentes (Hay Group 2016, 3).

#### 1.4. Componentes de las competencias

Los componentes de las competencias se encuentran incluidos en cada comportamiento de una competencia, mediante los cuales se elabora el perfil por competencias del puesto. Los perfiles por competencias de los puestos se definen en base a los comportamientos que debe llevar a cabo el ocupante del puesto (Pereda y Berrocal 2011, 15-17):

Figura 1  
Componentes de las competencias



Fuente: Pereda y Berrocal (2011, 16)  
Elaboración propia.

Los componentes antes referidos, conllevan a determinar el desempeño laboral, ya que con la interacción de los mismos es posible establecer distintos niveles de desempeño, para posteriormente evaluar o desarrollar las competencias, dependiendo las necesidades que se presenten en la organización.

### 1.5. Modelos de Competencias

Sznirer (2009, 18) manifiesta que los modelos de competencias de mayor difusión internacional, respecto a las competencias laborales, son Hay-McBer, DDI (Development Dimensions International) y el Modelo Funcional, ya que los tres modelos consideran conocimientos, habilidades y actitudes. Hay-McBer y DDI son de origen de EE.UU., en cambio el Modelo Funcional es de origen Inglés.

El modelo de Martha Alles radica su importancia en la experiencia con un amplio conocimiento de varios modelos e implementación de un modelo de competencias adaptado a la organización.

A continuación se describe brevemente los modelos de competencias referidos:

Tabla 1  
**Parámetros comparativos de los modelos de competencias**

Modelo	Hay-McBer	DDI (Development Dimensions International)	Funcional	Martha Alles
Parámetros				
<b>Teorías que sustentan el modelo</b>	Liderazgo, Psicología conductista, Modelo del Análisis Situacional, Teoría de la Motivación de McClelland.	Benchmarking. Produce taxonomías de competencias basadas en investigación.	Teoría Aptitudinal, Análisis Ocupacional, Job Análisis.	Teoría preexistente y la experiencia profesional
<b>Levantamiento o (fuente de información)</b>	Las competencias están en las personas. Se necesitan expertos para identificarlas a través de Entrevistas de Incidentes Críticos-BEI.  La alta dirección define el desempeño superior y especifica los criterios.	DDC, Discusión para la Determinación de Competencias  Las competencias las “elige” un grupo de expertos.  Se entrevista a trabajadores eficientes para validar y adaptar las competencias.	Las competencias están en las personas, son observables a través de conductas, o en un Panel de Expertos. Va de lo general a lo particular.	Estrategia organizacional, observación de métodos, actitudes y comportamientos. Determina lo general hacia lo particular.



<b>Metodología de Construcción</b>	Análisis Temático	Discusión para la Determinación de Competencias	Generalización de las conductas, habilidades y destrezas.  Análisis de los conocimientos.	Aplicación de los conocimientos, basado en la experiencia.
------------------------------------	-------------------	---	---	--

Fuente: Sznirer (2009, 23-36); Alles (2011, 17-41).  
Elaboración propia.

## 1.6. Descripción de las metodologías por competencias Hay McBer, DDI y

### Funcional

La implementación de la metodología por competencias Hay McBer se enfoca en la administración del capital humano, que ha demostrado que el desarrollo de competencias puede significar un incremento en la productividad, porque incide en los comportamientos que causan un desempeño excelente en un puesto de trabajo, apoyando el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

La investigación realizada por el Doctor McClelland, determinó que el resultado en el trabajo está más ligado a las competencias o a las características personales, antes que a los conocimientos, habilidades o destrezas que denote el personal. Es así que a principios de los años 80 nace el desarrollo de ésta metodología de competencias McBer, la cual se asocia con la consultora Hay Group en 1985, y que inicia su aplicación a nivel mundial a partir del año 1990. Entre las ventajas que presenta la implementación de ésta metodología es principalmente el impulso que se genera al cambio cultural de las organizaciones, incremento de la productividad organizacional, enfoque de esfuerzos colectivos para el logro de objetivos institucionales, clarifica comportamientos de las funciones, feedback y el desarrollo de comportamientos deseados (Munck, Mesett y Borim de Souza 2011, 13).

El Modelo DDI (Development Dimensions International) se encarga de comparar el desempeño de los que permanecen en una organización de manera competitiva, en un puesto determinado, así como también permite identificar las competencias genéricas y específicas, a través de los conocimientos, motivaciones y comportamientos.

El modelo Funcional se encarga de identificar el desempeño mínimo requerido en la organización, para mantener el nivel esperado de calidad y productividad, a través del análisis de los resultados y productos, desempeño de los colaboradores y conocimientos. En el mencionado modelo, las competencias son observables a través de las conductas de los colaboradores, se identifican también en un panel de expertos, las mismas que van de lo general a lo particular, dentro de un ámbito laboral específico.

### **1.7. Descripción de la metodología de gestión por competencias de Martha Alles**

La metodología de Martha Alles (2011, 17-19) permite alinear a las personas con la estrategia organizacional, a través de las competencias que se definan en la organización. Una vez que se determina el modelo de competencias, se aplica a todos los subsistemas del talento humano, especialmente selección, desempeño y desarrollo. Los colaboradores se seleccionan según el modelo de competencias, en función del mismo se mide el desempeño de los colaboradores y el desarrollo de competencias permite el ajuste de las brechas detectadas.

El esquema por competencias de Martha Alles (2011, 30-44) determina que para implementar el modelo por competencias se inicia por la visión de la empresa, con sus objetivos y la misión, disponer del respaldo de la máxima autoridad de la organización, con su participación e involucramiento, a fin de levantar el plan de acción para ejecución del proceso descrito a continuación:

- Definición de competencias en base a la visión, misión, estrategia, valores y objetivos de la organización
- Preparación y adaptación del diccionario de competencias de la organización
- Asignación de competencias a los perfiles de cargos y validación
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias
- Determinación de brechas

### **1.8. Diccionario de competencias de la CNT EP**

El Diccionario de competencias de la CNT EP (Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la CNT EP 2016), es el resultado del trabajo realizado por el equipo de la Gerencia de Desarrollo Organizacional de la CNT EP, quienes mediante los procesos y procedimientos descritos del Talento Humano en la organización, elaboraron el diccionario de competencias en base a las necesidades de

la Corporación, el mismo que involucra una adaptación de la metodología de Martha Alles y la estructura de la metodología Hay-McBer.

El Diccionario de competencias de la CNT EP está conformado por 35 competencias, de las cuales se distribuyen en los siguientes tres tipos de competencias: competencias corporativas, competencias por grupo ocupacional, y competencias de grupo por actividad. Las competencias corporativas corresponden a todos los cargos de la empresa sin considerar el nivel jerárquico, y permitirán alcanzar los objetivos estratégicos definidos por la visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa; el segundo grupo de competencias por grupo ocupacional, se relaciona a cada puesto de trabajo; y el tercer grupo abarca las competencias específicas, las cuales se requieren según los objetivos, contexto, responsabilidades y funciones del cargo.

### **1.9. Perfil por competencias**

El concepto que permite gestionar las competencias es el de perfil, que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Por contraste con el perfil personal de cada empleado, es decir con el nivel evaluado en cada competencia, se obtendrían desajustes que habría que analizar y superar; en definitiva, el perfil es una relación de características personales alineadas con en el puesto de trabajo, que se expresa en competencias y niveles (Gelabert 2014, 146).

La integración de las competencias en el perfil del cargo brinda la oportunidad de definir exactamente lo que la organización requiere y permite cubrir de forma clara las necesidades del talento humano de los colaboradores de la organización. En un perfil por competencias se puede observar las capacidades del trabajador, relacionadas a las exigencias de un puesto, a lo que se ha denominado como competencias y comportamientos.

La importancia de contar con un perfil, es que está vinculado a la estructura, estrategia y cultura de la organización, permite identificar comportamientos de cada empleado, predice el desempeño del ocupante de manera positiva, permite ajustar y corregir tanto los aspectos del puesto como los del trabajador.

### **1.9.1. Ventajas del perfil**

Entre las ventajas del perfil por competencias, Hay Group (2002, 6) cita las siguientes:

- Se relaciona con la estrategia organizacional, la estructura y considera la cultura de la organización.
- Para validar las competencias se basa en los comportamientos observables.
- Se considera como un modelo probado, conciso, fiable, estructurado y válido para determinar las competencias requeridas para un puesto.
- Permite correlacionar el perfil del puesto versus el perfil de la persona

### **1.9.2. Estructura del perfil por competencias**

Para la estructura del perfil por competencias se parte del descriptivo de puestos e información de la organización, se consigna las diferentes competencias y niveles requeridos para cada una. Con esta información se pretende predecir el éxito de una persona en su puesto y es de utilidad para los subsistemas del talento humano.

El descriptivo de perfiles por competencias de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012), presenta una estructura del perfil por competencias que está constituida por los aspectos como: datos generales, misión del cargo, matriz de competencias, instrucción formal, experiencia laboral, capacitación adicional, recursos o herramientas, factores de riesgo y actividades del cargo.

### **1.10. Identificación y desarrollo de las competencias**

Para la identificación de competencias se hace referencia a la gestión por competencias, que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto, a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, a fin de utilizarlo para mejorar su contribución a la organización (Hay Group 2016, 2)

Así también Valverde (2001, 69-71) hace inferencia a que la formación basada en competencias permite mantener una relación directa entre los contenidos de programas de formación y las competencias requeridas, con la finalidad de que los gestores de talento humano tengan un referente para adecuar los programas de formación, y a la vez los colaboradores obtendrán los requerimientos que se adapten a sus necesidades.

### **1.11. Etapas de la definición de competencias**

Para la definición de las competencias existen varias propuestas de los autores; sin embargo, se presenta las seis etapas planteadas por la metodología de Hay Group para un modelo de competencias de un determinado puesto, como las que se mencionan a continuación:

1. Establecimiento de los criterios de desempeño.
2. Identificación de las personas con desempeño excelente y promedio para elaborar las muestras.
3. Recolección de información a través de Entrevistas de Eventos Conductuales (BEI: Behavioral Event Interview) u otros métodos de evaluación como entrevistas, encuestas, panel de expertos, grupos focales, etc.
4. Análisis de información y definición de las competencias.
5. Validación del modelo.
6. Diseño de aplicaciones.

El espectro de las etapas antes referidas puede variar, de acuerdo con la profundidad requerida para el estudio, por lo que la metodología sugiere no saltar etapas para evitar resultados inferiores o no deseados (Hay Group 2004, 8-12).

## **2. Concepto de negociación**

Gan y Triginé (2012, 20) definen a la negociación como un proceso o actividad natural del ser humano. También se considera como un método, ya que existen ciertas reglas o pautas de actuación.

Martinez Guillén (2012, 297) describe a la negociación como un proceso de discusión que se establece entre las partes, y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable.

La negociación es una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. También puede definirse como la capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar y planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Centrarse en el problema y no en la persona (Alles 2007, 122).

Los profesores Munduate y Barón (2002, 11) definen a la negociación como un proceso de toma de decisiones, en el que las partes interdependientes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses antagónicos. Así también, Thibaud (2007) manifiesta que la negociación se define como la búsqueda de compromisos aceptables entre posiciones que son generalmente extremas al principio.

Para Le Bail (1989) negociar es superar intereses contradictorios mediante una acción concertada; además el autor Berkely (1981) corrobora dicha aseveración al manifestar que las negociaciones definen prácticamente el escenario y proceso que se presenta entre los contendientes, siendo una oportunidad de intercambio de promesas y se mantenga compromisos tratando de resolver sus diferencias. Por lo tanto, se debe considerar que si la negociación es un éxito para las partes, se genera confianza, y es la preparación de un terreno favorable para futuras negociaciones.

En función a lo planteado por la profesora Ana Cano (2005), entre las prácticas de negociación se identifica cinco fases que corresponden a la preparación, antagonismo (confrontación), marco común, propuestas (soluciones) y cierre.

El método Harvard de Negociación, fue diseñado por los autores Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury, el cual dispone de una estrategia directa para proteger los intereses propios y al mismo tiempo entenderse bien con las personas a quienes mueven intereses contrarios (Fisher y Ury 1991, 3).

## **2.1. Elementos que definen la negociación**

Los elementos que definen a la negociación se mencionan a continuación:

- Se presenta una relación de interdependencia entre las partes.
- Tener en cuenta que es una relación motivacionalmente contradictoria. Las personas y organizaciones tienen intereses contrapuestos que es difícil conjugar, lo que hace que la negociación sea una situación social compleja.
- El conflicto y la negociación están influenciados por las relaciones de poder (Cano 2005, 1).

## **2.2. Tipos de negociación**

Según el autor Anastacio Ovejero (2004, 138), se presentan dos tipos de negociación:

- Las negociaciones competitivas (ganar-perder).- se establecen en términos de confrontación, sin importar el sentir de la otra parte.
- Las negociaciones cooperativas.- se establecen en términos de colaboración, con auténtico interés en que la otra parte quede satisfecha con el acuerdo.

En base a lo antes mencionado, se presentan las siguientes características comparativas:

Tabla 2  
**Negociaciones cooperativa versus competitiva**

Característica	Competitivas	Cooperativas
<b>Resultado</b>	Ganar – perder	Ganar – ganar
<b>Participantes</b>	Participantes adversarios	Tienen una relación amistosa.
<b>Objetivo</b>	La victoria	El acuerdo
<b>Confianza</b>	Se desconfía del otro	Se confía en el otro
<b>Actuación</b>	Se insiste en la posición	Se insiste en el acuerdo
<b>Aspectos involucrados</b>	Se contrarrestan argumentos	Se informa
<b>Habilidad para concesiones</b>	Se amenaza	Se ofrece
<b>Intereses</b>	No se piensa en los intereses del otro	Se piensa en los intereses del otro
<b>Solución</b>	Se exigen ganancias para llegar a un acuerdo	Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte
<b>Posición</b>	Se intenta sacar los mayores beneficios	Se aceptan pérdidas para llegar al acuerdo

Fuente: Ovejero (2004, 138).

Elaboración propia.

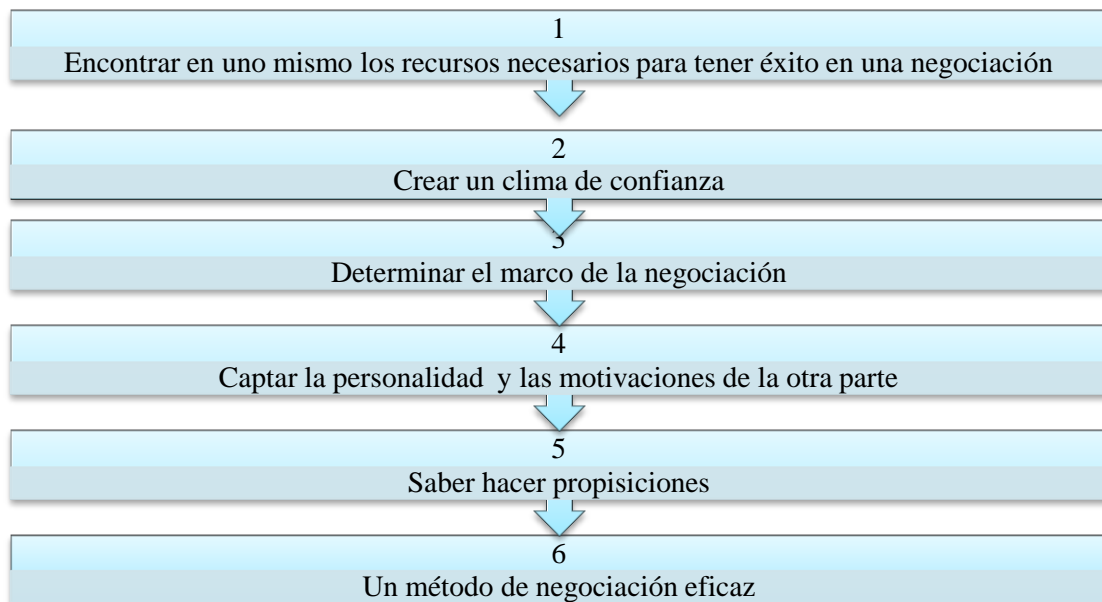
De las características citadas, se establece que es preferible la negociación cooperativa en relación a la competitiva, debido a que es más eficaz en ocasiones; sin embargo, se manifiesta que lo ideal es una elección correcta del planteamiento negociador, dependiendo de la naturaleza de la negociación.

### 2.3. Proceso de negociación

La negociación es un arte que se puede aprender, desarrollar y mejorar mediante la práctica y el uso de técnicas. La negociación no es algo innato, una persona con poca habilidad para negociar lo puede aprender y llegar a ser tan buena como aquella que nazca con esa capacidad de mantener procesos de negociación efectivos.

El saber negociar y tener éxito en las mismas significa tener la aptitud para procesar toda información, tanto la no verbal, como la percepción y el lenguaje de la otra parte, y principalmente el saber escuchar. La verdadera negociación encuentra sus recursos en la escucha y flexibilidad del comportamiento entre las partes; así también, un buen negociador necesita actualizar sus conocimientos o actuaciones personales, adaptarse a la situación y realidad, debido a los variados y numerosos escenarios de negociación que se presentan en el día a día. En ese sentido, se expone el siguiente proceso de negociación que permite tener una línea o enfoque definido para determinar un método de negociación eficaz (Granica 1997, 12):

Figura 2  
**Proceso de negociación**



Fuente: Granica (1997, 7-14)  
Elaboración propia.

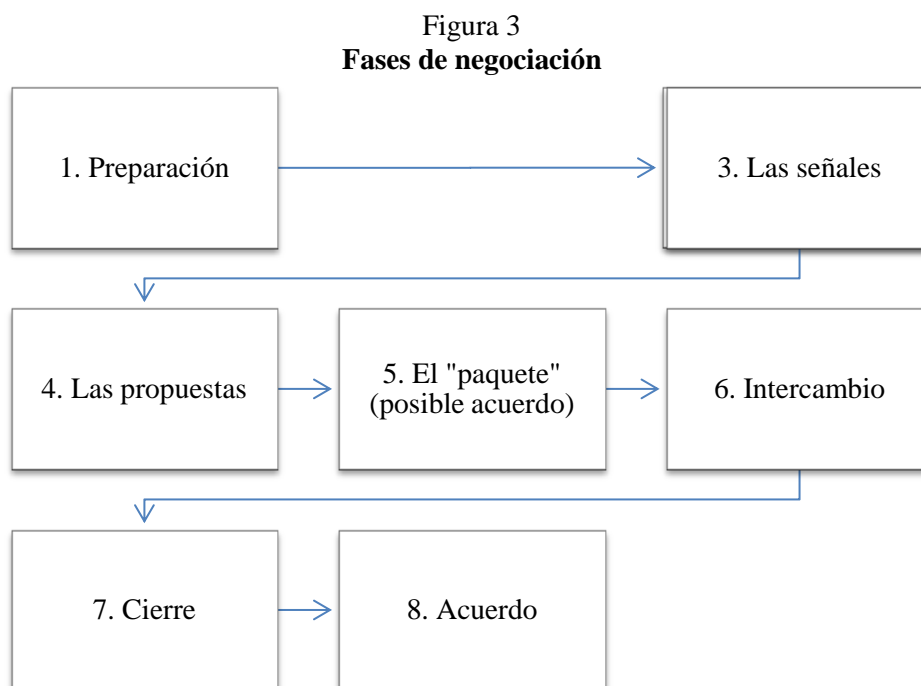
El proceso antes descrito, surge del principio de una vida en sociedad, ya que se denota que la vida es el resultado de aquello que hacemos junto con los demás seres humanos. De lo antes mencionado, se presenta la necesidad de saber negociar según el principio de ganar-ganar, por lo que es pertinente el uso de herramientas o procesos de negociación de una manera pragmática y operacional según el modelo antes propuesto en la figura anterior, a fin de determinar los resultados para el fortalecimiento de las prácticas de negociación.



## 2.4. Fases de la negociación

El modelo de Kennedy, Benson y McMillan (1986), determina ocho fases de negociación, el mismo que tiene su origen de estudio y análisis de negociación entre empresas y representantes del sector industrial; sin embargo, dicho modelo puede ser adaptado a otros ámbitos como el comercial o el interpersonal. Específicamente se describe el desarrollo de la negociación en las ocho fases, en las que atraviesa todo proceso de negociación, con sus distintas variantes (Ovejero 2004, 121).

Las ocho fases son las siguientes:



Fuente: Ovejero (2004, 119-132)  
Elaboración propia.

## 2.5. Estrategias y tácticas de negociación

Antes de describir las tácticas y estrategias de negociación se hace una distinción entre los dos conceptos. En efecto, la estrategia es algo más amplio que la táctica, ya que la última es una forma concreta mediante la que se lleva la estrategia a la práctica.

Con este antecedente, de acuerdo a lo descrito por Pruitt y Rubin (1986), la diferencia entre tácticas y estrategias radica en el alcance; por lo tanto, una estrategia abarca un conjunto de fines u objetivos, en cambio las tácticas son los medios para conseguir dichos objetivos. De manera análoga, como manifiesta Buskirk (1991),

"proyectar estrategias convenientes es insuficiente si su aplicación no se realiza con las tácticas adecuadas". En ese sentido, se determina que las estrategias son algo mucho más amplio que las tácticas, las mismas que corresponden a las formas concretas de plasmarse las estrategias.

Por otro lado, las tácticas son un conjunto de comportamientos presentados por los negociadores con el objetivo de conseguir los fines deseados (Bacharach y Lawler, 1981), mientras que las estrategias son patrones generales de tácticas empleadas (Brett, 1984).

Acorde a lo citado por los autores Bazerman y Neale (1993), a continuación se generalizan doce estrategias para descubrir las preferencias de la otra parte y que permiten crear negociaciones favorables:

1. Crear confianza y compartir información
2. Hacer muchas preguntas
3. Ceder algunas informaciones para generar confianza e intercambio
4. Hacer simultáneamente varias ofertas
5. Buscar arreglos posteriores al acuerdo
6. Resolver las diferencias en expectativas
7. Usar como oportunidad las diferencias en las preferencias respecto del riesgo
8. Resolver diferencias en las preferencias respecto del tiempo
9. Añadir nuevos elementos a la negociación
10. Reducir los costos
11. Obtener de recursos adicionales
12. Buscar una nueva solución que no se haya considerando (Bazerman y Neale 1993, 139-154)

Por otra parte, seguidamente se enumeran otras siete estrategias del éxito para la negociación según los autores Missoum y Minard (1991), y que mantienen como característica el que sean aprendidas brevemente y que se apliquen idóneamente al desarrollo de una negociación ganar-ganar:

1. Estrategia de visualización, a través de una proyección mental hacia el futuro
2. Estrategia de objetivos, o proyección de acciones según gestión analítica
3. Estrategia de gestión de situaciones o articulación de etapas

4. Estrategia del “switch” para poder pasar rápidamente de un estado a otro.
5. Estrategia de la influencia positiva en la otra parte
6. Estrategia relacional, buscando la similitud con la otra parte
7. Estrategia “meta” o impacto de acción (Missoum y Minard 1991).

### 2.5.1. Tácticas de persuasión

Persuadir es lograr lo que se quiere, haciendo sentir bien a la otra parte, no es manipular si el propósito moral es adecuado. Los autores Lax y Sebenius (1991) expresan que la persuasión es difícil de separar de la negociación, hasta el punto de decir que negociar consiste en persuadir.

En ese sentido Caviedes (2015, 8) presenta los 19 principios de la persuasión:

Tabla 3  
Principios de la persuasión

Principios de la persuasión	
Conocer la audiencia	Similitud y aprecio
Necesidades y prioridades	Compromiso y consistencia
Simpleza y claridad	Actividad y pasividad
Autoridad (no es poder)	Contraste
Metáforas y analogías	Especificidad
Narración	Escasez
Contra-intuición	Personalización
Conformidad y aceptabilidad	Humor
Reciprocidad / solidaridad	Repetición
Inteligencia emocional (empatía)	

Fuente: Caviedes (2015, 8)  
Elaboración propia.

### 2.5.2. Líneas de acción en una negociación

En todo caso, quien quiera incrementar la probabilidad de tener éxito en sus negociaciones debería tener siempre presente estas líneas de acción a seguir (Goossens, 1989, págs. 167-180):

1. Empiece presentando los argumentos a favor de las propias propuestas.
2. Resalte las ventajas para la otra parte.
3. Concrete sólo entonces las propias propuestas.
4. Escuche, sin interrumpir, las propuestas de la otra parte.
5. En caso necesario, haga que el otro exponga las razones de sus propuestas.
6. Haga contrapropuestas siguiendo el método de "Sí, pero...".
7. Facilite la retirada al adversario.
8. Reciba con cautela las concesiones de la parte contraria.
9. Asegure los resultados mediante resúmenes parciales.
10. Haga su propia "retirada" apoyándose sólo en una resistencia dilatoria.
11. A cada concesión que usted haga, añada un ataque.
12. En caso necesario, sugiera en el momento oportuno un aplazamiento o una alianza.

### **2.5.3. Método de negociación ganar - ganar**

Éste método de negociación creado por la Universidad de Harvard entre finales de los 70's y principios de los 80's corresponde a una recopilación de las mejores prácticas de negociación.

La mejor solución se consigue a través de una negociación ganar – ganar, donde los actores en esta situación se comprometen desde el principio en llegar a este tipo de acuerdo, y su marco mental está focalizado en buscar una alternativa que permita encontrar puntos afines y lograr sinergias para llegar a otros convenios en el futuro, aparte el de conservar una buena relación de negocios. La clave del método mencionado resalta en los valores y principios que cada una de las partes, en el que su inteligencia interpersonal, se encarga de comprender las necesidades de la otra persona y destaca el bien común, por lo que no se pone de manifiesto la persuasión para lograr beneficios particulares de una parte.

Los autores Roger Fisher y William Ury en la obra “Getting to Yes” (1991), manifiestan que toda negociación puede mantener tres criterios diferentes: La primera indica que la negociación debe lograr un acuerdo inteligente, la segunda que debe ser eficiente, y la tercera debe mejorar o no afectar la relación entre las personas involucradas. La negociación tradicional se refiere a una negociación por posiciones, es decir, una negociación dura o negociación suave; por tanto, estos autores plantean

el método de negociación ganar-ganar, en la que se señalan cuatro aspectos para definir posteriormente las competencias del negociador:

- Separar las personas del problema.
- Enfocarse en intereses y no en posiciones.
- Ingeniar alternativas para una ganancia mutua.
- Insistir en usar un criterio objetivo (Fisher y Ury 1991, 15-81).

La negociación ganar-ganar destaca la voluntad de llegar a acuerdos etapa por etapa, en armonía con la contraparte, respetando los intereses mutuos; dicha negociación compromete a las partes a mantener una actuación concertada y acertada, donde se refleja una seguridad porque es posible expresar los deseos y sentimientos (Granica 1997, 14).

## **2.6. Fortalecimiento de las prácticas de negociación**

El enfoque hacia el fortalecimiento de las prácticas de negociación, es un proceso de aprendizaje efectivo que debe garantizar una fase de desarrollo de patrones de acción, en donde los comportamientos constituyen una fortaleza y una competencia con procesos de entrenamiento y perfeccionamiento de dominio de las habilidades para negociar, ya que la adquisición o establecimiento de los comportamientos no es suficiente para un proceso de fortalecimiento.



## **Capítulo segundo**

### **Investigación de las competencias para el fortalecimiento de las prácticas de negociación para los perfiles de cargos de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP**

Este capítulo expone los aspectos que comprendió la investigación del presente trabajo, iniciando con los antecedentes de la organización de estudio, aplicación de la metodología de investigación, acopio, análisis y procesamiento de la información obtenida de la fundamentación teórica, las entrevistas a los informantes calificados y las encuestas a los colaboradores de la Gerencia de Interconexión, para determinar las competencias específicas para el fortalecimiento de las prácticas de negociación y conocer la situación actual del nivel de desarrollo de las competencias por parte del personal de la unidad de estudio.

#### **1. La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP**

El 30 de octubre del 2008 se constituyó la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT S.A., como resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A. Posteriormente el 14 de enero de 2010 la CNT S.A. pasa a ser Empresa Pública con el nombre de Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Meses más tarde, el 30 de julio de 2010, se oficializó la fusión de la CNT EP con la empresa de telefonía móvil Alegro, con el fin de ampliar y potencializar su cartera de productos y servicios los cuales son: Telefonía Fija, Telefonía Móvil, Televisión e Internet.

Con estos antecedentes, a continuación se describe la información estratégica de la organización de estudio:

##### **1.1. Misión Empresarial**

La misión de la CNT EP es: “Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial” (Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP 2018).

## **1.2. Visión Empresarial**

La visión de la CNT EP es: “Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos” (Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP 2018).

## **1.3. Valores empresariales**

Los valores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones se puntualizan a continuación:

- Trabajar en equipo
- Actuar con integridad
- Estar comprometidos con el cliente
- Innovar
- Ser eficientes
- Ser socialmente responsables (Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP 2018).

## **1.4. Objetivos estratégicos de la empresa**

Los objetivos estratégicos de la CNT EP se describen en el siguiente listado:

- Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa, con un portafolio de productos flexibles, de valor agregado y ajustado a los requerimientos de los segmentos corporativo y masivo.
- Ser la empresa pública que posibilita el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y Tecnología de Información y Comunicación (ICT), impulsando su uso a nivel nacional.
- Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.
- Ser el proveedor de soluciones de telecomunicaciones para el sector público, que contribuya con su desarrollo.
- Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, como resultado de la eficiencia productiva, incremento de clientes y su gestión socialmente responsable (Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP 2018).



### 1.5. Tamaño de la compañía

El personal de la CNT EP a nivel nacional, por clase de contrato registrado, con corte al 30 de abril 2017 es el siguiente:

Tabla 4  
**Personal CNT EP al 30 de abril 2017**

Clase de contrato	No. personal
Contrato servicios ocasionales	2,232
Contrato Indefinido	1,834
Contrato plazo fijo	13
Nombramiento libre remoción	45
Nombramiento provisional servicios ocasionales	89
Nombramiento permanente	4,326
Nombramiento provisional	135
<b>Total</b>	<b>8,674</b>

Fuente: Reporte a abril empleados CNT (2017)  
Elaboración propia.

### 1.6. Principales productos y servicios

Los principales servicios que ofrece la CNT EP son:

- Acceso a información pública y débito automático
- Telefonía fija y servicios adicionales
- Televisión por suscripción
- Internet fijo
- Telefonía móvil avanzada (Corporación Nacional de Telecomunicaciones 2018).

Adicionalmente, en el ámbito de la tecnología se tiene los siguientes servicios:

- BackBone
- Red de transporte
- Red de Acceso
- Conectividad Internacional (Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP 2018)

Una vez que se ha citado la información estratégica de la organización, se procede con la descripción del área específica de estudio, que corresponde a la Gerencia de Interconexión:

### **1.7. La Gerencia de Interconexión de la CNT EP**

La Gerencia de Interconexión está liderada por el Gerente de Área, el mismo que reporta a la Gerencia Nacional de Relaciones Mayoristas y Regulación, cuya misión es negociar y administrar estratégicamente los acuerdos de tráfico de interconexión nacional e internacional en beneficio de la CNT EP (Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la CNT EP 2017).

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró a ésta gerencia como unidad de análisis, con una población de todos los colaboradores que trabajan en la misma, comprendida por 20 personas, entre los cuales se incluye al Gerente de Área, Jefes y Analistas.

#### **1.7.1. Atribuciones y responsabilidades**

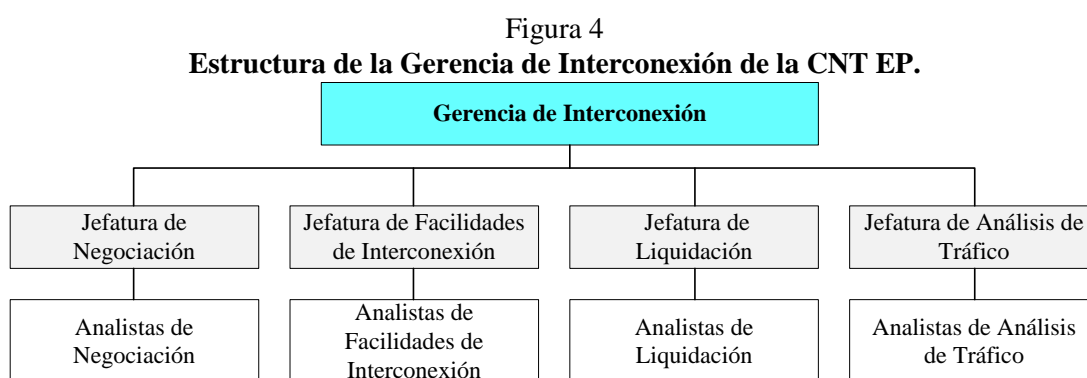
Las atribuciones y responsabilidades de la Gerencia de Interconexión que se relacionan con asuntos de negociación, en base a lo que manifiesta el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos - CNT EP (2017, 146-147), se describen a continuación:

- Representar a la CNT EP frente a operadores de telecomunicaciones nacionales e internacionales en materia de interconexión y Roaming Internacional.
- Establecer las directrices de negociación de acuerdos de tráfico de voz, sms y roaming, nacional e internacional a nivel mayorista.
- Coordinar con la Gerencia Nacional Técnica la implementación técnica de los servicios de interconexión y roaming internacional a nivel mayorista.
- Coordinar, gestionar y supervisar la prestación de facilidades de infraestructura a nivel nacional en base al reglamento de compartición de infraestructura.
- Emitir directrices oportunas que permitan la solución de discrepancias entre operadores, por conceptos de interconexión nacional e internacional.

- Validar, administrar y justificar el Plan Operativo Anual, el Plan Anual de Compras y Proforma Presupuestaria de las áreas a su cargo.
- Brindar asesoría a las áreas de la CNT EP en el ámbito de su competencia.

### 1.7.2. Estructura organizacional del área de estudio

La estructura organizacional de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP se encuentra conformada por el gerente de área, cuatro jefaturas, y los analistas de cada jefatura, la misma que se presenta a continuación:



Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2017)  
Elaboración propia.

## 2. Metodología de la investigación

La metodología de investigación facilita la elaboración, definición y sistematización del conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se siguen durante el desarrollo del presente proceso de investigación.

### 2.1. Población

De acuerdo a la unidad de análisis de la presente investigación, la población comprende al personal que trabaja en la Gerencia de Interconexión de la CNT EP, que actualmente corresponde a 20 personas y que incluye al Gerente de Interconexión.

Para ésta investigación, se toma en cuenta que la Gerencia de Interconexión se determina como a un área estratégica del giro del negocio de la CNT EP, por lo que la identificación de competencias se desarrolla en todos los grupos

ocupacionales, con la finalidad de definir las necesidades de la gerencia en relación al fortalecimiento de las prácticas de negociación.

## 2.2. Variables

En la presente investigación se determina como variable independiente, los perfiles por competencias, y como variable dependiente, el fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5  
**Descripción de variables**

	Variable independiente	Variable dependiente
<b>Descripción</b>	Perfiles por competencias	Fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios
<b>Indicador</b>	Competencias genéricas y específicas	Selección de competencias
<b>Método</b>	Descriptivo-cualitativo	Deductivo – correlacional
<b>Instrumento</b>	Diccionario de competencias CNT	Perfiles propuestos por competencias

Fuente: Elaboración propia.

Para los perfiles por competencias del presente trabajo, se ha considerado como punto de partida los perfiles existentes de la Gerencia de Interconexión, para posteriormente diseñar los perfiles por competencias, a través de la información bibliográfica, las entrevistas a los informantes calificados y las encuestas que se realiza al personal involucrado, con la finalidad de identificar las competencias para el fortalecimiento de las prácticas de negociación y generar los perfiles por competencias propuestos.

Considerando la propuesta del plan de desarrollo de las competencias antes identificadas, bajo el enfoque del fortalecimiento de las prácticas de negociación, posteriormente se emplea la base teórica y la aplicación del grupo focal, que permitió el análisis de las opiniones de los colaboradores de la CNT EP, para elaborar el plan de acción propuesto en el estudio.

### **2.3. Metodología para la determinación de las competencias**

Con respecto al modelo por competencias, considerando la particularidad de los perfiles por competencias para las prácticas de negociación, para la presente investigación se aplicó de manera directa la metodología implementada en el Diccionario de Competencias de la CNT EP, el mismo que involucra una adaptación de la metodología de Martha Alles y la estructura de la metodología Hay-McBer, de acuerdo a lo descrito en el capítulo primero de la presente investigación, con la finalidad de identificar tanto las competencias corporativas, competencias por grupo ocupacional y las competencias de grupo por actividad.

Para la fase de desarrollo de la investigación, de manera indirecta se realiza una combinación de los modelos DDI y Funcional, a través de una discusión para la determinación de competencias que elige un grupo de informantes calificados y observación de conductas, habilidades y destrezas respectivamente, debido a que distingue las características del personal para validar y adaptar las competencias con las actividades y atribuciones de la Gerencia de Interconexión, para los fines del fortalecimiento de las prácticas de negociación.

En esta sección, es importante indicar que el uso de la literatura de Hay Group y su metodología Hay-McBer en el contexto de la presente investigación, es únicamente de carácter académico y estructural en la aplicación del modelo por competencias, ya que se considera como un modelo probado, estructurado y válido para determinar las competencias requeridas para un puesto.

En función a lo antes referido, la presente investigación se desarrolla bajo el enfoque de gestión por competencias constructivista, de acuerdo a lo citado en el capítulo primero, en el literal 1.1.1 relacionado a los enfoques de las competencias, a fin de definir las necesidades del colaborador a partir de las competencias que son necesarias para construir un resultado en base al fortalecimiento de las prácticas de negociación.

### **2.4. Criterio de selección de las competencias para la negociación**

Para la presente investigación se tomó como punto de partida las treinta y cinco competencias que conforman el diccionario de competencias de la CNT EP, de las cuales se consideraron catorce competencias relacionadas con las actividades y atribuciones de la Gerencia de Interconexión, en base a los criterios de experiencia y

conocimiento del área de estudio por parte de los informantes calificados y el autor de ésta investigación.

Posteriormente, en base a la aplicación de las entrevistas a los informantes calificados, se determinó las seis competencias fundamentales enfocadas a la negociación de los servicios de la CNT EP, las mismas que tienen una caracterización de competencias sociales y analíticas por la necesidad del desarrollo de habilidades por parte de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión en los temas relacionados a negociación, y que mantienen una coexistencia en los perfiles por competencias existentes de la Gerencia de Interconexión, perfiles que actualmente se integran con diez competencias.

Las seis competencias determinadas por parte de los informantes calificados de la presente investigación, fueron el resultado de la selección de una competencia corporativa, una por grupo ocupacional y cuatro competencias específicas. De éste modo, se complementan los perfiles por competencias existentes de cada cargo de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP para el cumplimiento de los objetivos de éste estudio, a fin de asociar con las diez competencias existentes, equilibrar la distribución de las competencias elegidas, y no superar las catorce competencias que integran los perfiles por competencias que posteriormente se describen en el capítulo tercero.

## **2.5. Diseño y tipo de la investigación**

El tipo de investigación corresponde a una investigación descriptiva, debido a que permite disponer de una descripción del fenómeno de la aplicación de las competencias del personal, en las prácticas de negociación de servicios. Se basa en el análisis de habilidades y aptitudes sociales de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP. En base al tipo de investigación, se guía a través del método descriptivo-cualitativo para definir y caracterizar el objeto de estudio.

De acuerdo al método manifestado, se utiliza como herramientas de investigación las entrevistas, encuestas y el grupo focal, que son consideradas como técnicas de investigación cualitativa que permiten obtener respuestas a fondo sobre lo que piensan y sienten las personas, respecto a las competencias para fortalecer la negociación, así como también, las encuestas permiten obtener datos cuantitativos del área de estudio.

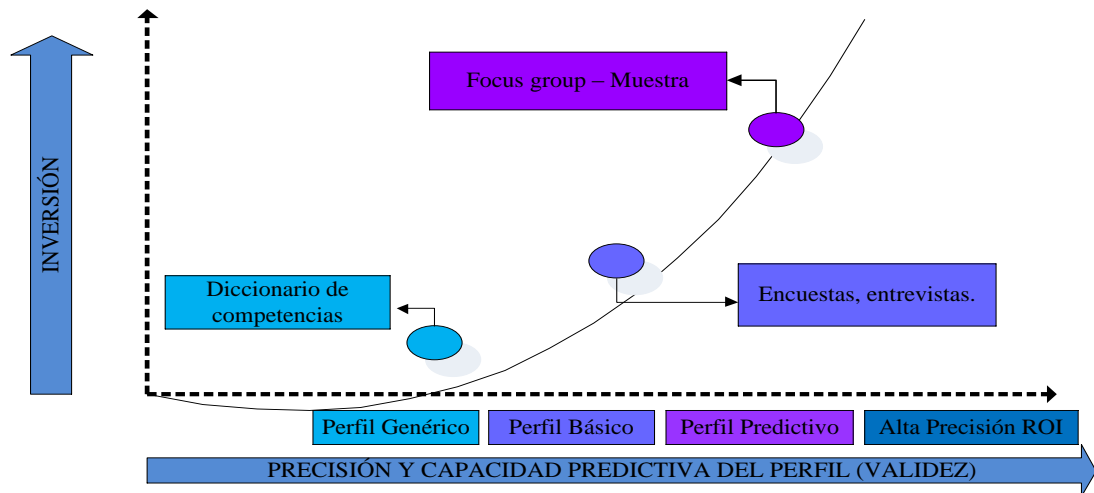
La investigación se fundamenta en fuentes de datos primarios y se respalda con fuentes secundarias. Las fuentes primarias se abordan mediante el método cuanti-cualitativo, ya que se considera las técnicas de investigación indicadas, en cambio las fuentes secundarias determinan las consultas bibliográficas de distintos autores citados en el capítulo primero para soporte del marco teórico de la investigación, incluyendo el diccionario de competencias de la CNT EP, la descripción de los perfiles por competencias existentes y el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CNT EP (Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la CNT EP 2017).

El instrumento de investigación para las entrevistas a informantes calificados, permite identificar los perfiles por competencias requeridos para los cargos de la Gerencia de Interconexión; así como también, las encuestas son enfocadas para conocer la situación actual del personal de la Gerencia de Interconexión, respecto a los niveles de desarrollo de las competencias. Finalmente el grupo focal logra evidenciar a nivel micro las necesidades de los colaboradores, para una detección de requerimientos de capacitación que permita diseñar el plan de desarrollo enfocado al fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios, propuesto en el capítulo tercero de la presente tesis.

## **2.6. Diseño de las herramientas de investigación**

Las herramientas que se utilizaron en el presente estudio y que permitieron la identificación de las competencias para el fortalecimiento de las prácticas de negociación, se presentan en el siguiente diagrama, las mismas que dependen de los objetivos de la presente investigación para obtener los perfiles por competencias requeridos.

Figura 5  
**Herramientas para identificación de perfiles por competencias**  
 Identificación de competencias



Fuente: Adaptado de Ojeda (2016, 73)  
 Elaboración propia.

### 2.6.1. Entrevista a informantes calificados

La entrevista a profesionales calificados, tuvo por objetivo determinar los perfiles por competencias requeridos para los cargos de la Gerencia de Interconexión, donde el interés principal es abordar aspectos de las competencias para la negociación, la cual se enfoca en la identificación de las habilidades o competencias más importantes para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP y que posteriormente se caracterizan en competencias sociales y analíticas, debido al enfoque de desarrollo requerido.

En este contexto, se realizan entrevistas a tres informantes calificados, los cuales fueron seleccionados bajo tres enfoques complementarios:

El primer informante calificado es un profesional con más de quince años de experiencia en gestión de Talento Humano y Dirección de Empresas, consultoría y docencia en relación al Talento Humano; principalmente cuenta con sólidos conocimientos en el diseño de perfiles por competencias, lo cual facilita la determinación de los perfiles requeridos para el personal de la Gerencia de interconexión desde una visión metodológica y externa a la organización, y que además tiene conocimiento de la organización y del área de estudio de ésta investigación.



El segundo informante calificado es el Gerente actual de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP, quien mantiene una larga trayectoria en el sector de las telecomunicaciones, con más de diez años de experiencia en varias designaciones de la CNT EP, representación de la Corporación frente a operadores nacionales e internacionales, ha mantenido responsabilidades directas tanto en la Jefatura de Análisis de Tráfico como en la Gerencia de Interconexión, así como también funciones relacionadas a la negociación de condiciones y administración de acuerdos y/o contratos, gestión de compartición de infraestructura y demás actividades de la gestión del área de estudio, alcanzando una perspectiva directa para los fines de la investigación.

El tercer informante calificado corresponde a la Ex-Gerente de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP, quien se mantuvo al frente del área de estudio por alrededor de dos años, mantiene más de ocho años de experiencia en el ámbito de las telecomunicaciones, así como también su trayectoria está involucrada en empresas del sector de las telecomunicaciones, como son Telefónica y Telefónica Internacional, y principalmente tiene una visión interna y externa de la organización, característica relevante para lograr el objetivo de la investigación y conocer los perfiles por competencias requeridos por parte de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP.

#### **2.6.1.1. Estructura de la entrevista a los informantes calificados**

Para la estructura de la entrevista a los informantes calificados se determinó una sección con un cuadro para selección de un grupo de competencias fundamentales para negociación, de acuerdo al criterio de selección de competencias para negociación descrito en el literal 2.2.4 de éste capítulo, por lo que se tomó como punto de partida el Diccionario de Competencias de la CNT EP (Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la CNT EP 2016).

A partir del análisis de las atribuciones y responsabilidades de la Gerencia de Interconexión, se determinaron catorce competencias enfocadas en las actividades de la unidad de estudio. Dicha elección previa, se respalda en el conocimiento del área y el criterio de los informantes calificados y el autor de éste estudio. La eliminación de las competencias restantes del Diccionario antes descrito, se fundamenta en que las mismas presentan un enfoque institucional a nivel general, y menos enfocadas a las actividades específicas de la gerencia.

Para los fines de investigación, la entrevista se encuentra estructurada en tres etapas según el siguiente contenido:

- a) Introducción de la entrevista.- Es un espacio destinado a brindar una breve presentación de la entrevista al informante calificado, partiendo del interés en abordar aspectos de las competencias para negociación, el objetivo de la investigación y demás consideraciones generales de la entrevista. Adicionalmente, se considera la misión de los cargos de negociación, con la finalidad de que el entrevistado tenga claro la posición o idea clara del cargo.

Para el caso del primer informante calificado externo a la CNT EP, se incluye las atribuciones y responsabilidades de la Gerencia de Interconexión, con la finalidad de facilitar información para la determinación de las competencias requeridas para el fortalecimiento de las prácticas de negociación.

- b) Desarrollo de la investigación.- Comprende el cuestionario de dieciséis preguntas, que permiten determinar el perfil duro, experiencia, capacitación requerida de los colaboradores; incluyendo, cuatro subsecciones con preguntas enfocadas a los objetivos de la presente tesis, considerando las atribuciones y responsabilidades más determinantes para establecer las competencias para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de la Gerencia de Interconexión.
- c) Identificación de competencias para negociación de la gerencia de interconexión.- Corresponde al cuadro con catorce competencias relacionadas a las actividades del área de estudio, de las cuales se solicita al informante calificado la selección de las seis competencias más importantes para el fortalecimiento de las prácticas de negociación, posteriormente el entrevistado ubica un nivel de prioridad de las competencias previamente elegidas.

Con estos antecedentes, el cuestionario de la entrevista y el cuadro para selección de las competencias se encuentra disponible en el Anexo I.

### **2.6.2. Encuesta de los comportamientos para identificación de competencias**

La encuesta está dirigida a todos los colaboradores de la Gerencia de Interconexión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, a fin de conocer la situación actual respecto al desarrollo de las competencias del personal, relacionadas a las prácticas de negociación.

El diseño de la encuesta contiene dos partes; la primera está compuesta por seis preguntas que permiten identificar aspectos generales para caracterizar al personal de la gerencia como el género, cargo del colaborador, rango de la edad, jefatura a la que pertenece, área de formación académica o profesional y los años de experiencia en temas relacionados a negociación en el ámbito laboral. La segunda parte corresponde a los resultados de la selección de competencias del cuadro presentando en las entrevistas a los informantes calificados, para la identificación de competencias fundamentales para negociación, en donde se presenta a cada colaborador las seis competencias resultantes, quienes a través de la selección de uno de los seis comportamientos asociados en cada competencia, permiten conocer su nivel actual de desarrollo de cada competencia.

Los resultados de la encuesta para conocer la situación actual, corresponden a una autoevaluación del personal en base a los comportamientos de cada competencia y permite disponer de insumos para una posterior propuesta del plan de desarrollo de las competencias para fortalecimiento de las prácticas de negociación de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP. El cuestionario de la encuesta y los comportamientos asociados de las competencias, se encuentran en el Anexo III.

### **2.6.3. Grupo focal**

La tercera herramienta de investigación es el grupo focal, la cual se considera como un tipo de entrevista grupal, enfatiza el análisis de la interacción de los participantes dentro del grupo y sus reacciones respecto a las preguntas o tema propuesto para la investigación (Morgan 1997) .

El grupo focal es una herramienta cualitativa de investigación, debido a que el propósito es entender y obtener información para el planteamiento del plan de desarrollo de las competencias para el fortalecimiento de las prácticas de negociación, el mismo que se conformó con seis colaboradores como muestra representativa de la Gerencia de Interconexión, debido a que son parte de cada

jefatura y mantienen características homogéneas respecto a la edad, actitud de colaboración; como criterios requeridos por el investigador. Adicionalmente, los colaboradores participantes, demuestran una excelente valoración en la última evaluación de desempeño de la CNT EP realizada en el año 2017:

Tabla 6

**Resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores para el grupo focal**

Unidad organizativa	Posición	Evaluación de Desempeño
Jefatura de Negociación	Analista de Negociación	95%
Jefatura de Negociación	Analista de Negociación	93%
Jefatura de Facilidades de Interconexión	Analista de Facilidades de Interconexión	99%
Jefatura de Facilidades de Interconexión	Jefe de Facilidades de Interconexión	97%
Jefatura de Liquidación	Analista de Liquidación	93%
Jefatura de Análisis de tráfico	Analista de Tráfico	97%

Fuente: Resultados evaluación de desempeño Gerencia de Interconexión (2018)  
Elaboración propia.

En base a la investigación y planificación realizada para el grupo focal, se plantearon dos preguntas introductorias, dos preguntas claves para disponer de información para elaborar el plan de acción, una pregunta de resumen final y una pregunta de cierre, con una duración aproximada de 60 minutos, en el espacio de la sala de reuniones de la Gerencia de Interconexión. El moderador de grupo focal es el autor del presente trabajo, debido al conocimiento en el dominio del tema y con características similares a los participantes.

El contenido de las preguntas aplicadas en el grupo focal para definir el plan de acción para fortalecimiento de las prácticas de negociación, estuvo compuesto por la explicación de las necesidades de la Gerencia de Interconexión, reglas definidas para el desarrollo del grupo focal, preguntas introductorias, preguntas claves, resumen final o trasfondo del contexto de la investigación. La planificación del grupo focal se encuentra disponible en el Anexo V.

### **3. Acopio, análisis y procesamiento de la información**

Con las herramientas de investigación previamente descritas, y con la finalidad de presentar el análisis de datos cuanti-cualitativos, se inició con los resultados de la entrevista a informantes calificados, y posterior a ello se analizó la información obtenida de la encuesta de comportamientos para identificar la situación actual, respecto al nivel de desarrollo de las competencias del personal relacionadas con las prácticas de negociación.

#### **3.1. Resultados de la entrevista a los informantes calificados**

La entrevista presentada en el Anexo I, se realizó de manera directa a los tres informantes calificados, con una duración aproximada de treinta minutos.

La primera etapa presentó una introducción y finalidad de la entrevista. El resumen de los resultados de la segunda etapa de las entrevistas a los tres informantes calificados, correspondiente al cuestionario de las dieciséis preguntas para información relevante en el desarrollo de la investigación, se describe en el Anexo II, donde se resume la necesidad de un perfil técnico y complemento de un perfil administrativo para los cargos del área de estudio, con la sugerencia de ciertas competencias para las distintas actividades que se realizan en la Gerencia, experiencia relacionada entre 1 y 5 años, descripción de algunas estrategias, técnicas, habilidades y aspectos relevantes para ejecución de las funciones de los colaboradores y cumplimiento de los indicadores de gestión.

La tercera parte de la entrevista, a fin de determinar las competencias fundamentales para fortalecer las prácticas de negociación de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP, se dispuso a los informantes calificados un listado de catorce competencias relacionadas a las actividades del área de estudio, donde cada informante eligió seis competencias según el criterio de selección de competencias para negociación descrito en el literal 2.2.4 de éste capítulo.

Dichas competencias se dividen en competencias sociales y analíticas, las cuales se distribuyen en el perfil según su correspondencia de una competencia corporativa, una competencia por grupo ocupacional y cuatro competencias de grupo por actividad, asignándoles un orden o nivel de importancia que está sujeto al criterio de cada profesional, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante.

Una vez que los informantes calificados determinaron el nivel de importancia a las competencias definidas, se procedió a ubicar las siguientes equivalencias para las competencias:

Tabla 7  
**Equivalencias para las competencias**

1	Equivale a 6 puntos
2	Equivale a 5 puntos
3	Equivale a 4 puntos
4	Equivale a 3 puntos
5	Equivale a 2 puntos
6	Equivale a 1 punto

Fuente y elaboración propia

Con la aplicación de las equivalencias indicadas, en función del nivel de importancia, se utiliza el promedio como parámetro que permite conocer el valor característico de una serie de datos cuantitativos, dando como resultado lo que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8  
**Niveles de importancia y equivalencias de las competencias para prácticas de negociación**

		Nivel de importancia Informantes calificados			Equivalencia			
	Competencias	Consultor	Gerente	Ex-Gerente	Consultor	Gerente	Ex-Gerente	Promedio
1	Comunicación	6		1	1	0	6	2,3
2	Trabajo en equipo				0	0	0	0,0
3	Orientación al servicio		1		0	6	0	2,0
4	Pensamiento analítico	2		4	5	0	3	2,7
5	Empoderamiento		2		0	5	0	1,7
6	Liderazgo				0	0	0	0,0
7	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	3	3	3	4	4	4	4,0
8	Orientación estratégica				0	0	0	0,0
9	Capacidad de gestión		5	6	0	2	1	1,0
10	Orientación y asesoramiento	4			3	0	0	1,0
11	Negociación	5	4	2	2	3	5	3,3
12	Modalidad de Contacto		6		0	1	0	0,3

13	Pensamiento estratégico				0	0	0	0,0
14	Conocimiento de la industria y mercado	1		5	6	0	2	2,7

Fuente: Informantes calificados (2018)

Elaboración propia.

### 3.1.1. Determinación de las competencias para negociación en base al resultado de las entrevistas a los informantes calificados

Como resultado en base al literal anterior, los informantes calificados determinaron las seis competencias fundamentales para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de la Gerencia de Interconexión, de acuerdo al tipo de competencias según la tabla presentada a continuación:

Tabla 9  
Orden final de las competencias para prácticas de negociación

Competencias para negociación		Tipo competencia
1	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Específica
2	Negociación	Específica
3	Conocimiento de la industria y mercado	Específica
4	Pensamiento analítico	Grupo Ocupacional
5	Comunicación	Corporativa
6	Orientación al servicio	Corporativa

Fuente: Informantes calificados (2018)

Elaboración propia.

El resultado antes descrito, concluye que para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de la Gerencia de Interconexión, se requiere considerar las competencias de: profundidad en el conocimiento de productos y servicios, negociación, conocimiento de la industria y mercado, pensamiento analítico, comunicación y orientación al servicio, de acuerdo al enfoque de competencias definido entre los tres informantes calificados del presente estudio.

Con las competencias antes definidas, se elaboró la encuesta que se aplicó al personal de la Gerencia de Interconexión, considerando los comportamientos observables de cada competencia.

### 3.2. Resultados de la encuesta de comportamientos para identificación de competencias para prácticas de negociación

La encuesta aplicada de manera directa a todos los colaboradores de la Gerencia de Interconexión, se dispone en el Anexo III. Para realizar el estudio de la situación actual de los colaboradores y determinar los niveles de desarrollo de las competencias determinadas para fortalecer las prácticas de negociación, se aplicó el instrumento de medición a los 20 trabajadores de la Gerencia de Interconexión.

La tabulación de los resultados de la primera parte de la encuesta se presenta en el Anexo IV. Respecto a las seis preguntas que describen los aspectos generales para caracterizar al personal se tiene como resultado que existe un mayor porcentaje de hombres en relación a las mujeres, con un rango de edad entre los 30 y 50 años. De los colaboradores referidos de la Gerencia de Interconexión, la mayoría ha destacado una formación profesional técnica.

Los resultados de la segunda parte de la encuesta, permitieron conocer la situación actual del nivel de desarrollo de las competencias definidas para el fortalecimiento de las prácticas de negociación, donde los 20 colaboradores eligieron uno de los seis comportamientos asociados a cada competencia, en función al diccionario de competencias de la CNT EP (Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la CNT EP 2016), teniendo los siguientes resultados:

Tabla 10  
Comportamientos de las competencias determinados por los colaboradores

		Comportamientos colaboradores																			
Competencias para negociación		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		Gerencia	Negociación			Facilidades				Liquidación				Tráfico							
1	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	2	1	2	2	3	2	3	6	1	1	2	6	1	4	5	3	2	2	2	3
2	Negociación y manejo de conflictos	2	2	2	3	2	2	2	5	4	2	1	6	2	3	4	2	3	1	3	6
3	Conocimiento de la industria y mercado	2	2	1	4	2	2	6	6	2	3	6	4	4	6	1	4	2	5	2	2
4	Pensamiento analítico	3	1	1	2	3	3	2	1	2	1	2	1	3	2	1	3	2	1	3	1
5	Comunicación	2	1	2	3	5	3	3	1	1	2	5	2	4	1	6	4	2	2	5	1
6	Orientación al servicio	2	1	1	2	1	5	1	2	3	1	6	1	4	1	1	5	3	1	3	3

Fuente: Colaboradores Gerencia de Interconexión CNT EP (2018)  
Elaboración propia

Los comportamientos determinados en la tabla anterior, se asocian a los siguientes niveles de desarrollo, de acuerdo al diccionario de competencias de la CNT EP, según ésta escala:



Tabla 11  
**Equivalencias del nivel de desarrollo en base a los comportamientos de las competencias**

Comportamientos	Nivel de desarrollo
<b>1 y 2</b>	Nivel A
<b>3 y 4</b>	Nivel B
<b>5 y 6</b>	Nivel C

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la CNT EP (2016)  
 Elaboración propia

Una vez que se han definido los comportamientos, los cuales son indicadores que permiten la medición de las competencias, se aplica la equivalencia para reflejar el grado o nivel de las competencias de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP, los cuales corresponden a un nivel A, nivel B y un nivel C de desarrollo, teniendo los siguientes resultados:

Tabla 12  
**Nivel de competencias de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión**

		Correspondencia niveles de desarrollo de competencias																			
	Competencias para negociación	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
		Negociación				Facilidades				Liquidación						Tráfico					
1	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	A	A	A	B	A	B	C	A	A	A	C	A	B	C	B	A	A	A	B	
2	Negociación y manejo de conflictos	A	A	B	A	A	A	C	B	A	A	C	A	B	B	A	B	A	B	C	
3	Conocimiento de la industria y mercado	A	A	B	A	A	C	C	A	B	C	B	B	C	A	B	A	C	A	A	
4	Pensamiento analítico	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	B	A	A	B	A	A	B	A	
5	Comunicación	A	A	B	C	B	B	A	A	A	C	A	B	A	C	B	A	A	C	A	
6	Orientación al servicio	A	A	A	A	C	A	A	B	A	C	A	B	A	A	C	B	A	B	B	

Fuente: Colaboradores Gerencia de Interconexión CNT EP (2018)  
 Elaboración propia.

### 3.2.1. Situación actual de la Gerencia de Interconexión respecto al desarrollo de las competencias en base a las encuestas de comportamientos

Efectuando la tabulación de los niveles de desarrollo de las competencias, se presentan los resultados destacando un nivel A por un alto porcentaje de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión en las competencias de pensamiento analítico, orientación al servicio, profundidad en el conocimiento de productos y servicios, comunicación y negociación.

Respecto al nivel B, se refleja que en menor porcentaje los colaboradores manifestaron éste nivel en las competencias de negociación, profundidad en el conocimiento de productos y servicios, conocimiento de la industria y mercado, comunicación, y orientación al servicio.

En relación al nivel C, se evidenció que también existe un grado de desarrollo menor de ciertas competencias por un número considerable de colaboradores, entre las que se destacan la competencia de conocimiento de la industria y mercado, comunicación, y finalmente, las competencias de profundidad en el conocimiento de productos y servicios, negociación y orientación al servicio. Con estos antecedentes, resalta la importancia de un programa que logre fortalecer éstas competencias fundamentales para negociación de servicios de la CNT EP, hacia un desarrollo de un nivel A, por lo que se resume los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 13  
**Porcentajes de desarrollo de los niveles de competencias de todos los colaboradores de la Gerencia de Interconexión**

Competencias para negociación		NIVEL		
		A	B	C
1	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	60%	25%	15%
2	Negociación	55%	30%	15%
3	Conocimiento de la industria y mercado	50%	25%	25%
4	Pensamiento analítico	70%	30%	0%
5	Comunicación	55%	25%	20%
6	Orientación al servicio	60%	25%	15%

Fuente: Colaboradores Gerencia de Interconexión CNT EP (2018)  
Elaboración propia.

### **3.2.2. Situación actual por jefaturas de la Gerencia de Interconexión respecto al desarrollo de las competencias**

A continuación se presenta los resultados respecto a la situación actual de los niveles de desarrollo de las competencias, y que están divididos de acuerdo a las cuatro jefaturas que conforman la Gerencia de Interconexión de la CNT EP.

Tabla 14  
**Porcentajes de desarrollo de los niveles de competencias de todos los colaboradores de la Gerencia de Interconexión**

		Jefatura de Negociación			Jefatura de Facilidades		
		NIVEL			NIVEL		
Competencias para negociación		A	B	C	A	B	C
1	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	75%	25%	0%	60%	20%	20%
2	Negociación y manejo de conflictos	75%	25%	0%	60%	20%	20%
3	Conocimiento de la industria y mercado	75%	25%	0%	40%	20%	40%
4	Pensamiento analítico	75%	25%	0%	80%	20%	0%
5	Comunicación	50%	25%	25%	60%	40%	0%
6	Orientación al servicio	100%	0%	0%	60%	20%	20%

		Jefatura de Liquidación			Jefatura de Tráfico		
		NIVEL			NIVEL		
Competencias para negociación		A	B	C	A	B	C
1	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	43%	29%	29%	67%	33%	0%
2	Negociación y manejo de conflictos	43%	43%	14%	33%	33%	33%
3	Conocimiento de la industria y mercado	29%	43%	29%	67%	0%	33%
4	Pensamiento analítico	71%	29%	0%	67%	33%	0%
5	Comunicación	43%	29%	29%	67%	0%	33%
6	Orientación al servicio	43%	29%	29%	33%	67%	0%

Fuente: Colaboradores Gerencia de Interconexión CNT EP (2018)  
 Elaboración propia.



## **Capítulo tercero**

### **Diseño de los perfiles de competencias para el personal de la Gerencia de Interconexión, enfocado al fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios de la CNT EP**

En éste capítulo se plantea los perfiles por competencias y un plan de acción enfocado a las competencias que se requieren desarrollar y que permitan vincular a las jefaturas de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP, con el fortalecimiento de las prácticas de negociación, considerando las actividades y las tareas asignadas a los colaboradores.

El diseño de los perfiles por competencias para el fortalecimiento de las prácticas de negociación, comprende la integración de las competencias para negociación determinadas en el capítulo segundo, en los perfiles por competencias existentes de los cargos de la Gerencia de Interconexión, específicamente con la modificación de las secciones 3, 4, 5 y 6, y que corresponden a la matriz de competencias, instrucción formal, experiencia laboral y capacitación adicional, respectivamente, a fin de cumplir con el alineamiento estratégico de la organización y las exigencias del mercado de las telecomunicaciones para la Gerencia de Interconexión de la CNT EP y complementar los perfiles actuales, a través de la coexistencia de las competencias definidas de cada cargo con las nuevas competencias para negociación.

#### **1. Determinación de los perfiles por competencias para la Gerencia de Interconexión**

Los perfiles por competencias para negociación, se presentan como complemento de los nueve perfiles por competencias existentes de los cargos de la Gerencia de Interconexión, mediante la integración de las seis competencias sociales y analíticas determinadas en la presente investigación, para el fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

### 1.1. Estructura de los perfiles por competencias

La estructura y formato de los perfiles por competencias corresponde a la descripción de los puestos e información de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, donde se incluye las competencias resultantes de ésta investigación y niveles de desarrollo requerido; para lo cual la estructura de los perfiles por competencias, está constituida por nueve secciones según el Descriptivo de perfiles por competencias de la CNT EP (2012) y que se detallan a continuación:

Figura 6  
Estructura de perfiles por competencias

<b>Datos generales</b>	•cargo, grupo ocupacional, área, cargo supervisor y régimen laboral.
<b>Misión del cargo</b>	•Objetivo o misión del cargo
<b>Matriz de competencias</b>	•Genéricas o corporativas •Técnicas o por grupo ocupacional •Específicas
<b>Instrucción formal</b>	•Área de conocimientos formales
<b>Experiencia laboral</b>	•Tiempo y especificidad de experiencia
<b>Capacitación adicional</b>	•Cursos, seminarios, pasantías
<b>Recursos o herramientas</b>	•Manejo de programas informáticos internos y externos, idiomas
<b>Factores de riesgo</b>	•Tipo, consecuencia y nivel de riesgo
<b>Actividades del cargo</b>	•Funciones o responsabilidades

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

### 1.2. Factores de riesgo para los perfiles por competencias

La CNT EP al ser una empresa pública que trabaja con lineamientos de seguridad y salud ocupacional, considera la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo de la CNT, que establece que “para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, empresa pública ecuatoriana, dedicada a la provisión de soluciones de telecomunicaciones, la seguridad y salud en el trabajo es un componente esencial en el desarrollo de proceso que apalancan el giro del negocio” (Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional - SISO CNT EP 2016, 11).

Con éste antecedente, a continuación se determina los factores de riesgos que son exigibles para todos los cargos de la Gerencia de Interconexión, por lo tanto son parte de los perfiles por competencias para control y seguimiento de seguridad en prevención de los mismos, tomando en cuenta el tipo de riesgo, la consecuencia y el nivel de riesgo de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión:

Tabla 15  
**Factores de riesgo para los perfiles por competencias de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión**

No.	FACTOR DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONSECUENCIA	NIVEL
1	Iluminación deficiente o excesiva	FÍSICO	Irritación ocular Disminución de la agudeza visual	MODERADO
2	Caídas al mismo nivel por pisos resbalosos, irregulares o con desniveles	MECÁNICO	Golpes Traumatismos	MODERADO
3	Accidentes durante el desplazamiento en medios de transporte (terrestre, acuático, aéreo)	MECÁNICO	Golpes, Fracturas, Traumatismos importantes	MODERADO
4	Movimiento corporal repetitivo con las extremidades superiores más del 50% de la jornada laboral	ERGONÓMICO	Trastornos músculo-esqueléticos a nivel de extremidades superiores.	MODERADO
5	Uso de pantallas de visualización de datos más del 50% de la jornada laboral	ERGONÓMICO	Disminución de la agudeza visual, Trastornos músculo-esqueléticos a nivel de cuello y espalda.	MODERADO
6	Exigencia de posiciones forzadas (de pie, encorvado, sentado) más del 50% de la jornada laboral	ERGONÓMICO	Trastornos músculo - esqueléticos a nivel de espalda	MODERADO
7	Altos niveles de carga de trabajo que involucra presión de tiempo, esfuerzo de atención y dificultad de la tarea.	PSICOSOCIAL	Sintomatología asociada al estrés	MODERADO
8	Altas exigencias cognitivas y de carga mental.	PSICOSOCIAL	Sintomatología asociada al estrés	MODERADO
9	Tiempo de trabajo que incluye actividades en sábados, domingos y festivos, reducido tiempo de descanso semanal e influencia en la compatibilidad vida laboral - vida social.	PSICOSOCIAL	Sintomatología asociada al estrés	TOLERABLE
10	Diversas exigencias relacionadas con los principios de eficiencia, calidad técnica o del producto que tiene el colaborador en el desempeño de su cargo.	PSICOSOCIAL	Sintomatología asociada al estrés	MODERADO
11	Exposición a conflictos interpersonales y mala calidad de las relaciones con las personas del entorno del trabajo. Deficiente apoyo social.	PSICOSOCIAL	Sintomatología asociada al estrés	MODERADO

Fuente: Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional - SISO CNT EP (2016)  
Elaboración propia.

### 1.3. Descripción de los perfiles por competencias

Los perfiles por competencias fueron diseñados de acuerdo a las exigencias de la CNT EP, para los nueve cargos de la Gerencia de Interconexión, como son el Gerente de Interconexión, Jefe de Negociación, Analista de Negociación, Jefe de Facilidades de Interconexión, Analista de Facilidades de Interconexión, Jefe de Liquidación, Analista de Liquidación, Jefe de Análisis de Tráfico y Analista de Tráfico; los mismos que se aprecian en la estructura organizacional de la unidad de estudio presentada en la figura 4 del capítulo segundo.

Es importante indicar que el diseño de los perfiles por competencias para negociación, mantienen información propia de la CNT EP, y en base a la investigación realizada se ha modificado las secciones 3, 4, 5 y 6 de los perfiles por competencias existentes, y que corresponden a la matriz de competencias, instrucción formal, experiencia laboral y capacitación adicional, respectivamente; la misma que se presenta a continuación.

#### 1.3.1. Perfil por competencias del Gerente de Interconexión

Tabla 16  
Perfil por competencias del Gerente de Interconexión



#### PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

##### 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>GERENTE DE INTERCONEXIÓN</b>
---------------	---------------------------------

##### 3. Matriz de competencias:

##### 3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	A
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	A
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A



### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
<b>GERENTE DE ÁREA</b>	Empoderamiento	Establece objetivos claros de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior al negocio.	A
	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar y dirigir a un grupo o equipo de trabajo, desarrollando en ellos una alta motivación para conseguir el logro de los objetivos organizacionales.	A
	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A

### 3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>GERENTE DE ÁREA TÉCNICO</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Gestión de Recursos	Optimiza y rentabiliza los recursos humanos, técnicos y económicos que se disponen, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.	B
	Modalidad de Contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida y clara habilidad de comunicación. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.	A
	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender los cambios del entorno, amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de su propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio.	B

### 4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Telecomunicaciones, Ingeniería Electrónica, Sistemas o Informática, Economía, Comercial, Administración, Finanzas.

**5. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	5 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Gerencia Estratégica	X	
Telecomunicaciones	X	
Negociación	X	
Marco Regulatorio Nacional e Internacional	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

**1.3.2. Perfil por competencias del Jefe de Negociación**

Tabla 17  
**Perfil por competencias del Jefe de Negociación**

**PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN****1. Datos de identificación:**

<b>Cargo:</b>	<b>JEFE DE NEGOCIACIÓN</b>
---------------	----------------------------

**3. Matriz de competencias:****3.1. Competencias Corporativas:**

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	A
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	A
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE</b>	Empoderamiento	Establece objetivos claros de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior al negocio.	A
	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar y dirigir a un grupo o equipo de trabajo, desarrollando en ellos una alta motivación para conseguir el logro de los objetivos organizacionales.	A
	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A

### 3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE COMERCIAL</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Capacidad de Gestión	Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.	A

### 4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Administración, Comercial, Finanzas, Economía, Telecomunicaciones, Electrónica, Sistemas o Informática.

### 5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia relacionada

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Negociación	X	
Marco Regulatorio Nacional e Internacional	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

**1.3.3. Perfil por competencias de los Analistas de Negociación**

Tabla 18  
**Perfil por competencias de los Analistas de Negociación**

**PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN****1. Datos de identificación:**

<b>Cargo:</b>	<b>ANALISTA DE NEGOCIACIÓN</b>
---------------	--------------------------------

**3. Matriz de competencias:****3.1. Competencias Corporativas:**

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	A
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	A
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
<b>ANALISTA SÉNIOR</b>	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A
	Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener conocimiento en los temas del área en la que trabaja. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas operables.	A

### 3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>ANALISTA SÉNIOR COMERCIAL</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Razonamiento deductivo	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas o identificar puntos clave en situaciones complejas.	B
	Capacidad de planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	B

### 4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Administración, Comercial, Finanzas, Economía, Telecomunicaciones, Electrónica, Sistemas o Informática.

### 5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia relacionada

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Negociación	X	
Telecomunicaciones	X	
Marco Regulatorio Nacional e Internacional	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

**1.3.4. Perfil por competencias del Jefe de Facilidades de Interconexión**

Tabla 19

**Perfil por competencias del Jefe de Facilidades de Interconexión****PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN****1. Datos de identificación:**

<b>Cargo:</b>	<b>JEFE DE FACILIDADES DE INTERCONEXIÓN</b>
---------------	---

**3. Matriz de competencias:****3.1. Competencias Corporativas:**

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	A
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	A
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE</b>	Empoderamiento	Establece objetivos claros de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior al negocio.	A
	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar y dirigir a un grupo o equipo de trabajo, desarrollando en ellos una alta motivación para conseguir el logro de los objetivos organizacionales.	A
	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A

### 3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE TÉCNICO</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Monitoreo y control	Habilidad para implementar sistemas de monitoreo y control de los procesos, coordinando y planificando el conjunto de medios disponibles, estableciendo indicadores de resultados e incorporando medidas de corrección que permitan obtener información oportuna para la toma de decisiones, en el marco de la estrategia de la organización.	A
	Modalidad de Contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida y clara habilidad de comunicación. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.	B
	Instrucción	Enseña a otros como realizar una tarea brindándoles pautas y lineamientos de cómo deben realizar su trabajo y bajo que parámetros. La instrucción puede brindarse en un marco de aprendizaje y de educación, o bien, con un propósito meramente funcional y operativo.	A

### 4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Telecomunicaciones, Redes, Sistemas o Informática, Electrónica y afines

**5. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Redes de Telecomunicaciones	X	
Negociación	X	
Marco Regulatorio Nacional e Internacional	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

**1.3.5. Perfil por competencias de los Analistas de Facilidades de Interconexión**

Tabla 20  
**Perfil por competencias de los Analistas de Facilidades de Interconexión**

**PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN****1. Datos de identificación:**

Cargo:	<b>ANALISTA DE FACILIDADES DE INTERCONEXIÓN</b>
--------	---

**3. Matriz de competencias:****3.1. Competencias Corporativas:**

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	B
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A



### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
<b>ANALISTA SÉNIOR</b>	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A
	Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener conocimiento en los temas del área en la que trabaja. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas operables.	A

### 3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>ANALISTA SÉNIOR TÉCNICO</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Capacidad de planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	B
	Razonamiento deductivo	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas o identificar puntos clave en situaciones complejas.	B
	Capacidad de Gestión	Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.	B

### 4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Telecomunicaciones, Redes, Sistemas o Informática, Electrónica y afines

**5. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Redes de Telecomunicaciones	X	
Negociación	X	
Marco Regulatorio Nacional e Internacional	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

**1.3.6. Perfil por competencias del Jefe de Liquidación**

Tabla 21  
**Perfil por competencias del Jefe de Liquidación**

**PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN****1. Datos de identificación:**

Cargo:	<b>JEFE DE LIQUIDACIÓN</b>
--------	----------------------------

**3. Matriz de competencias:****3.1. Competencias Corporativas:**

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	A
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	A
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE</b>	Empoderamiento	Establece objetivos claros de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior al negocio.	A
	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar y dirigir a un grupo o equipo de trabajo, desarrollando en ellos una alta motivación para conseguir el logro de los objetivos organizacionales.	B
	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A

### 3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE DE SOPORTE</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Evaluación de Soluciones	Observa y evalúa los éxitos logrados en la solución de problemas e identifica las lecciones aprendidas o redirige esfuerzos.	A
	Orientación y asesoramiento	Ofrece guías, recomendaciones y sugerencias a los demás, para la toma de decisiones. Realiza asesoramiento individual o grupal, con el fin de alcanzar la inserción integral de los individuos dentro del entorno organizacional y considerando las funciones propias de cada proceso de la empresa.	B
	Capacidad de Gestión	Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.	A

### 4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Administración, Comercial, Finanzas, Economía, Telecomunicaciones, Electrónica

**5. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia relacionada

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Economía y Finanzas	X	
Negociación	X	
Marco Regulatorio Nacional e Internacional	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

**1.3.7. Perfil por competencias de los Analistas de Liquidación**

Tabla 22

**Perfil por competencias de los Analistas de Liquidación****PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN****1. Datos de identificación:**

Cargo:	<b>ANALISTA DE LIQUIDACIÓN</b>
--------	--------------------------------

**3. Matriz de competencias:****3.1. Competencias Corporativas:**

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	B
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
ANALISTA SÉNIOR	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A
	Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener conocimiento en los temas del área en la que trabaja. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas operables.	A

### 3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
ANALISTA SÉNIOR TÉCNICO	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Capacidad de Gestión	Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.	B
	Orientación y asesoramiento	Ofrece guías, recomendaciones y sugerencias a los demás, para la toma de decisiones. Realiza asesoramiento individual o grupal, con el fin de alcanzar la inserción integral de los individuos dentro del entorno organizacional y considerando las funciones propias de cada proceso de la empresa.	B
	Adaptabilidad Cambio	Es la capacidad de adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o existen cambios en las situaciones.	B

### 4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Administración, Comercial, Finanzas, Economía, Telecomunicaciones, Eléctrica, Electrónica, Sistemas

**5. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Economía y Finanzas	X	
Costos	X	
Negociación	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

**1.3.8. Perfil por competencias del Jefe de Análisis de Tráfico**

Tabla 23  
**Perfil por competencias del Jefe de Análisis de Tráfico**

**PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN****1. Datos de identificación:**

Cargo:	<b>JEFE DE ANÁLISIS DE TRÁFICO</b>
--------	------------------------------------

**3. Matriz de competencias:****3.1. Competencias Corporativas:**

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	A
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	A
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE</b>	Empoderamiento	Establece objetivos claros de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior al negocio.	A
	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar y dirigir a un grupo o equipo de trabajo, desarrollando en ellos una alta motivación para conseguir el logro de los objetivos organizacionales.	B
	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A

### 3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE TÉCNICO</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Monitoreo y control	Habilidad para implementar sistemas de monitoreo y control de los procesos, coordinando y planificando el conjunto de medios disponibles, estableciendo indicadores de resultados e incorporando medidas de corrección que permitan obtener información oportuna para la toma de decisiones, en el marco de la estrategia de la organización.	A
	Modalidad de Contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida y clara habilidad de comunicación. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.	B
	Instrucción	Enseña a otros como realizar una tarea brindándoles pautas y lineamientos de cómo deben realizar su trabajo y bajo que parámetros. La instrucción puede brindarse en un marco de aprendizaje y de educación, o bien, con un propósito meramente funcional y operativo.	A

### 4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Electrónica, Telecomunicaciones, Informática, Sistemas o afines

**5. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Sistemas informáticos, Programación	X	
Telecomunicaciones	X	
Negociación	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

**1.3.9. Perfil por competencias de los Analistas de Tráfico**

Tabla 24  
**Perfil por competencias de los Analistas de Tráfico**

**PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN****1. Datos de identificación:**

<b>Cargo:</b>	<b>ANALISTA DE TRÁFICO</b>
---------------	----------------------------

**3. Matriz de competencias:****3.1. Competencias Corporativas:**

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	B



Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A
-------------------------	--	---

### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
<b>ANALISTA SÉNIOR</b>	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A
	Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener conocimiento en los temas del área en la que trabaja. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas operables.	A

### 3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>ANALISTA SÉNIOR TÉCNICO</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Capacidad de planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	B
	Razonamiento deductivo	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas o identificar puntos clave en situaciones complejas.	B
	Capacidad de Gestión	Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.	B

**4. Instrucción formal requerida:**

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Telecomunicaciones, Redes, Sistemas o Informática, Electrónica y afines

**5. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia relacionada

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Sistemas informáticos, Programación	X	
Negociación	X	
Telecomunicaciones	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

Adicionalmente, todos los perfiles por competencias quedan desarrollados y completos en el Anexo VI, cumpliendo con todos los campos descritos en la estructura del perfil por competencias para la Gerencia de Interconexión de la CNT EP.

**2. Plan de acción para el fortalecimiento de las prácticas de negociación**

En función al modelo de gestión de competencias, una vez que se ha determinado los perfiles por competencias para prácticas de negociación a través de las entrevistas a informantes calificados, y luego de evaluar el nivel de desarrollo de las seis competencias en base a una autoevaluación por parte de los colaboradores del área de estudio realizada a través de las encuestas de comportamientos, las mismas que corresponden a las herramientas de investigación utilizadas anteriormente, se identificó que para alcanzar un nivel A, existe una brecha entre el nivel de desarrollo de las competencias requeridas para prácticas de negociación y el nivel de desarrollo actual de éstas competencias, en aproximadamente un 50% de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP.

A partir de la identificación de esta brecha, se diseña una propuesta de desarrollo que utilice varias técnicas o métodos de aprendizaje teórico-práctico, de acuerdo al tipo de competencias a perfeccionar o desarrollar.

Para la elaboración del plan de acción para el fortalecimiento de las prácticas de negociación se parte de la autoevaluación de los servidores de la Gerencia de Interconexión, así como también se emplearon varios aspectos de la investigación bibliográfica, criterios de los informantes calificados, y la información obtenida del grupo focal. Ésta última herramienta, se dirigió a seis colaboradores como muestra representativa de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP, determinados para el presente estudio en función a la Tabla 6 descrita en el capítulo segundo, bajo la aplicación de la guía del grupo focal referida en el Anexo V.

### **2.1. Tipo de capacitación para el desarrollo de competencias**

En función a la investigación efectuada, el desarrollo de competencias requiere una actitud de voluntad y proceso de motivación de los colaboradores con el respaldo de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP. Por otra parte, la capacitación debe basarse en la teoría, la práctica y la experimentación de las distintas situaciones que se presentan en el desarrollo de las actividades de cada colaborador, debido a que la experimentación tiene un alto impacto en la metodología de enseñanza y desarrollo de competencias laborales.

Con este antecedente, considerando las opiniones de los participantes del grupo focal y en base a la investigación realizada, se determinó la necesidad de talleres de motivación, que impliquen una capacitación basada en relaciones, a través de las dinámicas grupales y los ejercicios de motivación; así como también, que la capacitación en los temas específicos para el fortalecimiento de las prácticas de negociación, se desarrollen a través de talleres o proyectos basados en la experimentación y que se encuentren impartidos en un Centro de Desarrollo de Competencias (CDC), a fin de que todos los colaboradores estén fortalecidos para afrontar las diversas situaciones que implican temas y aspectos de negociación relacionadas con las actividades que enfrenta la Gerencia de Interconexión de la CNT EP.

De acuerdo con lo descrito por Hay Group y el autor Alberto San Pedro (2011, 50), el impacto de las acciones de desarrollo de competencias basado en

relaciones comprende un 20 %, en cambio la capacitación basada en la experiencia tiene un impacto del 70%.

## 2.2. Módulos relacionados para un programa de capacitación

Para elaborar el plan programa de capacitación se procedió a dividir en dos módulos, considerando que se identificó tanto las habilidades sociales como las habilidades analíticas, según se indica a continuación:

Tabla 25

### División de módulos para el programa de desarrollo por competencias relacionadas

Módulo 1 Habilidades sociales	Módulo 2 Habilidades Analíticas
Negociación	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios
Comunicación	Conocimiento de la industria y mercado
Orientación al servicio	Pensamiento analítico

Fuente: Informantes calificados (2018)

Elaboración propia.

## 2.3. Programa de desarrollo por competencias

En base a la investigación bibliográfica, la autoevaluación de los colaboradores a través de la encuesta de comportamientos y con los resultados del grupo focal, se elaboró el contenido del programa de desarrollo por competencias, en función a las seis competencias determinadas en la presente investigación; de tal manera que permitieron elaborar la propuesta para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de los servicios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

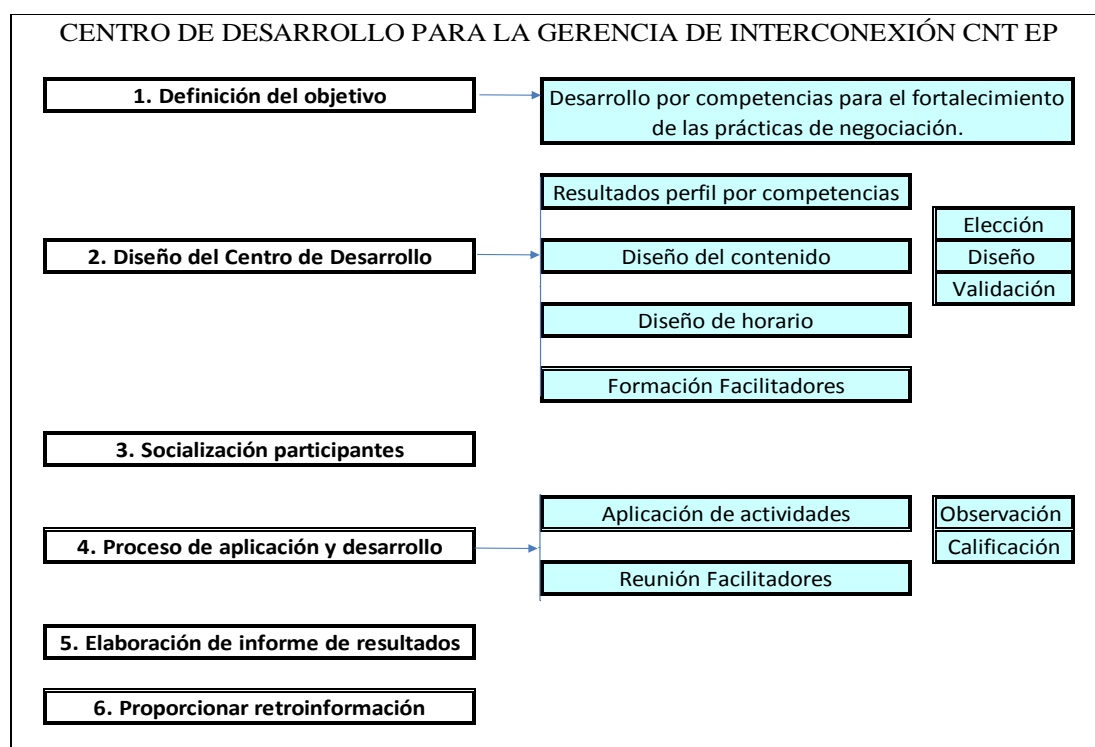
El programa tiene un enfoque experimental y práctico por lo que se plantea un Centro de Desarrollo de Competencias (CDC), debido a la necesidad específica de desarrollo de las competencias para negociación definidas en esta investigación. El Centro de Desarrollo de Competencias es un programa concebido como una estrategia para consolidar y mejorar las competencias, con una serie de experiencias prácticas y participativas, en donde los colaboradores de la Gerencia de interconexión podrán integrar la teoría y la práctica, a través de diferentes herramientas didácticas, como casos prácticos y ejercicios vivenciales para recrear contextos reales de las actividades relacionadas a negociación en el ámbito del área de estudio.

**Denominación del programa:** Centro de Desarrollo de Competencias para el fortalecimiento de las prácticas de negociación.

**Proceso del programa:**

Figura 7

**Proceso del centro de desarrollo de competencias**



Elaboración propia

**Objetivo del centro de desarrollo de competencias:**

Desarrollar las competencias a través de situaciones experimentales y tácticas de aplicación para el fortalecimiento de las prácticas específicas de negociación de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP.

**Características:** Dirigido a todos los colaboradores profesionales de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP, que mantienen funciones de negociación interna o externa a la Corporación para el desempeño óptimo de las mismas. La duración del programa es de 88 horas, distribuido en un taller de motivación y 2 módulos de contenido teórico y aplicación experimental de las seis competencias determinadas en la investigación.

**Metodología:** La metodología es eminentemente práctica, basada en el aprendizaje por acción y retroalimentación inmediata. Los principales recursos metodológicos a utilizar son: sesión o taller de motivación, desarrollo de los contenidos teóricos y casos prácticos, simulación directa de procesos de negociación de servicios de la CNT EP y análisis de los mismos, dinámicas grupales y ejercicios vivenciales para afianzar la aplicación de las técnicas relacionadas a las competencias determinadas.

**Información previa para los facilitadores:** A continuación, se presenta los niveles requeridos por competencias y comportamientos observables, a fin de que los facilitadores realicen una aplicación asertiva de las actividades y evaluación del desarrollo de competencias. Dicha información, es el resultado de la investigación realizada por medio del estudio bibliográfico, argumentos de los informantes calificados, niveles de desarrollo de competencias del personal y el Diccionario de competencias de la CNT EP, para lo cual se requiere enfocar un desarrollo para el nivel A de las competencias previamente elegidas.

Tabla 26  
Niveles requeridos y comportamientos observables por competencias para el Centro de Desarrollo

No	Competencia	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A	Logra ponerse en el lugar del otro y anticipa sus necesidades e intereses ante una negociación.
			A	Busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.
2	Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A	Busca estrategias para mejorar las habilidades comunicativas de sí mismo, clientes o equipo de trabajo.
			A	Comunica información relevante con su equipo de trabajo y áreas relacionadas con antelación; de tal manera que en el momento crítico sepan cómo actuar y gestionar.

3	Orientación al servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A	Conoce las actividades del cliente interno o externo y sus necesidades reales, lo que permite enfocar sus acciones para satisfacerlas, de manera que va más allá de las inicialmente expresadas.
			A	Trata de adaptar el servicio, proyecto o producto a las necesidades del cliente interno o externo, para que finalmente sean más ventajosas o les reporte mayor beneficio; pues se interesa en visualizar al cliente de manera completa y profunda.
4	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A	Conoce perfectamente los diversos productos y servicios que ofrece la CNT, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno frente a la competencia.
			A	Identifica tendencias de las oportunidades y amenazas que el mercado presenta tomando en cuenta las fortalezas y debilidades que posee la CNT.
5	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A	Goza de un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige la CNT, y de los mercados relacionados.
			A	Permanece atento a los cambios y fluctuaciones del mercado y posee una visión a futuro que le permite anticiparse a las circunstancias.
6	Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A	Comprende una situación compleja desagregándola en pequeñas partes y emplea un enfoque integral en el análisis de la información.
			A	Propone alternativas de solución a actividades o situaciones complejas.

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la CNT EP (2016)  
Elaboración propia.

**Cronograma:** A continuación se detalla la planificación del cronograma distribuido en 11 días: 1 día para la sesión de motivación, 5 días para el módulo 1 y 5 días adicionales para el módulo 2, en horario de oficina de 08:00 a 16:30, determinando la asignación de 4 facilitadores por cada grupo de colaboradores. La planificación y organización del programa de capacitación, se coordinará de manera conjunta con la Jefatura de Desarrollo y Capacitación de la CNT EP.

Tabla 27

**Cronograma de ejecución del Centro de Desarrollo de Competencias**

CRONOGRAMA CENTRO DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS						
DÍA  HORARIO (08:00 - 16:30)	Facilitadores		Facilitador 1	Facilitador 2	Facilitador 3	Facilitador 4
	Actividad / Competencia a desarrollar		5 Colaboradores	5 Colaboradores	5 Colaboradores	5 Colaboradores
1 DÍA  8 Horas	Sesión de Motivación	Bienvenida	Presentación del programa del centro de desarrollo de competencias y su relación con la política de Desarrollo Organizacional de la CNT EP.			
		Taller de motivación	Lograr una predisposición de aprendizaje, colaboración y motivación para desarrollo de las competencias a través del programa.			
5 DÍAS  40 Horas	Módulo 1	Negociación y manejo de conflictos	Contenido desarrollo competencia			
			Ejercicios - Actividades - Evaluación			
		Comunicación	Contenido desarrollo competencia			
			Ejercicios - Actividades - Evaluación			
		Orientación al servicio	Contenido desarrollo competencia			
			Ejercicios - Actividades - Evaluación			
5 DÍAS  40 Horas	Módulo 2	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Contenido desarrollo competencia			
			Ejercicios - Actividades - Evaluación			
		Conocimiento de la industria y mercado	Contenido desarrollo competencia			
			Ejercicios - Actividades - Evaluación			
		Pensamiento analítico	Contenido desarrollo competencia			
			Ejercicios - Actividades - Evaluación			
	Cierre		Agradecimiento evento			
	Entrega certificados					

Elaboración propia.

**Certificados del programa de capacitación:** El programa facilitará un certificado de participación y aprobación por cada módulo del Centro de Desarrollo de Competencias (CDC), para el fortalecimiento de las prácticas de negociación, de acuerdo a las directrices para los programas de capacitación y formación estipuladas en el Artículo 82 del Reglamento de Gestión del Talento Humano (Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP 2011, 27-28).



De igual manera, la participación es obligatoria e indelegable conforme lo estipulado en el Reglamento de Gestión de Talento Humano (Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP 2011, 42-45), en su Artículo 140, de las obligaciones del servidor, literal 21: “Concurrir y aprobar los eventos de capacitación para los que hubiere sido seleccionado”.

**Calificación e informe de resultados:** la escala de valoración se realiza en función a los niveles especificados en el Diccionario de Competencias de la CNT EP, en correlación a los comportamientos observables en cada competencia.

NIVELES O ESCALA VALORACIÓN	MUY DESARROLLADO	DESARROLLADO	POCO DESARROLLADO
	A	B	C

Como entregable del programa de desarrollo por competencias, los facilitadores en consenso elaboran un informe de resultados.

**Inversión:** a continuación se presenta un detalle estimado de los valores para el programa de desarrollo de competencias propuesto, el mismo que podría considerarse en la asignación presupuestaria correspondiente a capacitación de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP, en base a lo estipulado en el Reglamento de Gestión de Talento Humano (Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP 2011, 26), en su Artículo 78 correspondiente al Plan Anual de Capacitación y Formación.

Tabla 28  
**Estimación de costos del programa de desarrollo de competencias**

Descripción	Valor
Materiales de oficina	\$100,00
Gasto alimentación (Breaks)	\$1.100,00
Materiales para dinámicas o actividades	\$300,00
Sesión de Motivación	\$600,00
Pago facilitadores (\$380 por colaborador)	\$7.600,00
Certificados	\$300,00
<b>Total</b> (sin impuestos de ley)	<b>\$10.000,00</b>

Elaboración propia.

### **2.3.1. Sesión de motivación**

Como resultado de la investigación y las opiniones de los participantes del grupo focal, se plantea un proceso preliminar de motivación grupal de alrededor de 8 horas, para lograr una predisposición de aprendizaje, colaboración, motivación y desarrollo de las competencias, mediante la conjugación de actividades en grupos, las cuales afianzarán el desarrollo de las mismas, donde se requiere de una alta disponibilidad, tanto de los facilitadores como de los colaboradores para la ejecución de la actividades personalizadas a las competencias.

En tal virtud, se requiere el compromiso del personal de la Gerencia de Interconexión y de la CNT EP para apoyar el proceso de motivación, para posterior desarrollo de las competencias.

### **2.3.2. Módulo 1.- Habilidades sociales**

Con la investigación efectuada y para el cumplimiento de los fines de los módulos de capacitación planteada, es necesario que los facilitadores del programa incluyan la teoría relacionada con las actividades, talleres y casos prácticos, vivenciales y participativos.

El primer módulo propuesto comprende los siguientes contenidos para cada competencia como negociación, comunicación, y orientación al servicio:

#### **Contenidos de la competencia de negociación**

- La negociación como estrategia de influencia
- Tipos de negociación: cooperativa versus competitiva
- Aplicaciones en los distintos contextos de los servicios de la CNT EP
- Factores que intervienen en la negociación
- Aplicación de la técnica ganar-ganar en el mercado de las telecomunicaciones
- Búsqueda de coaliciones en el sector
- Proceso, objetivos y estructura de la negociación
- Fases y elección de estrategias de negociación
- Control de expectativas, posicionamiento y planteamiento de propuestas
- Superación de situaciones de bloqueo
- Consecución de acuerdos finales
- Tácticas utilizadas en la negociación, tácticas de persuasión.

- Habilidades claves en los procesos de negociación de servicios de telecomunicaciones
- Habilidades asociadas que intervienen en la fases del proceso de negociación
- Elaboración de un plan de acción personal para mejorar el desempeño en las funciones determinadas en los perfiles por competencias.

### **Contenidos de la competencia de comunicación**

- Introducción e importancia de la comunicación
- Tipos de comunicación e incidencia en el sector de las telecomunicaciones
- Proceso de la comunicación
- Barreras de la comunicación
- Comunicación asertiva
- Desarrollo de habilidades para la mejora de la comunicación
- Desarrollo de la escucha empática
- Comunicación interpersonal, comunicación verbal y no verbal
- La comunicación en la negociación de servicios de la CNT EP
- Como desarrollar habilidad para formulación de preguntas
- Creación y selección de soluciones: estrategias, tácticas y técnicas
- Aplicación de técnicas y estrategias de comunicación en la Gerencia de Interconexión
- Como realizar una retroalimentación y reconocimientos
- Presentaciones en público
- Elaboración de informes ejecutivos

### **Contenidos de la competencia de orientación al servicio**

- Calidad y orientación al servicio
- Importancia de la orientación al servicio para la CNT EP
- Tipos de clientes en el sector de las telecomunicaciones
- Gestión de la calidad y orientación al servicio
- Estrategias de la orientación al servicio aplicada a las telecomunicaciones
- Comunicación clave para la orientación al servicio
- Creación de normas en la CNT EP para orientación al servicio
- Medición de satisfacción del cliente

- Elaboración de un programa aplicado de orientación al servicio en la Gerencia de Interconexión
- Atención presencial, telefónica y en línea
- Manejo de quejas y reclamos
- Técnicas de autocontrol

### **2.3.3. Módulo 2.- Habilidades analíticas**

El segundo módulo involucra los siguientes contenidos para cada competencia como profundidad en el conocimiento de los productos y servicios, conocimiento de la industria y mercado, y pensamiento analítico:

#### **Contenidos de la competencia de profundidad en el conocimiento de productos y servicios**

- Portafolio de productos y servicios de la CNT EP
- Características, beneficios y desventajas en relación a los operadores del sector de las telecomunicaciones
- Habilidades y técnicas para asesoría al cliente por los servicios de la CNT
- Evaluación de factibilidad y viabilidad de adaptación de servicios de telecomunicaciones
- Análisis de requerimientos, gustos y necesidades del cliente
- Solventar dudas y consultas del cliente
- Capacidad para operar o manipular los productos de la CNT EP
- Procesos para implementación de mejoras o actualizaciones

#### **Contenidos de la competencia de conocimiento de la industria y mercado**

- Industria y mercado de las telecomunicaciones
- Segmentación del mercado de las telecomunicaciones
- Análisis del entorno y la competencia de operadores de telecomunicaciones
- Clientes objetivos de la CNT EP
- Investigación del mercado, tipos y campos de aplicación
- Técnicas de investigación de marketing aplicado a las telecomunicaciones
- Metodología recolección de la información

- Procedimiento para conocimiento de la industria y mercado de las telecomunicaciones
- Identificación de oportunidades y variables externas
- Gestión de proveedores para la CNT EP
- Análisis de la demanda en el mercado de las telecomunicaciones

### **Contenidos de la competencia de pensamiento analítico**

- Análisis y síntesis de la información
- Tipos de razonamiento
- Pensar críticamente con enfoque a las prácticas de negociación de servicios de la CNT EP
- Pensamiento sistémico y sus herramientas
- Desagregación sistemática de las partes en una negociación
- Técnicas de resolución de problemas
- Método deductivo e inductivo
- Elaboración de diagramas o esquemas para resolver problemas
- Gestión de la incertidumbre en el sector de las telecomunicaciones.



## Conclusiones

Las conclusiones de éste estudio, son el resultado de la investigación teórica y empírica, en relación a las competencias fundamentales para el diseño de los perfiles por competencias de la Gerencia de Interconexión, para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios de la CNT EP, estableciéndose las siguientes conclusiones:

1. El marco teórico desarrollado en el presente estudio, aportó en los aspectos de los modelos de la gestión y metodologías por competencias, determinación de la estructura del perfil por competencias, así como también los factores relacionados a la negociación para el desarrollo de la propuesta contenida en el capítulo tercero.
2. Los datos obtenidos de los informantes calificados y la investigación realizada, permitieron articular el desarrollo de las cuatro secciones del perfil por competencias, que involucran la matriz de competencias, instrucción formal, experiencia laboral y capacitación adicional.
3. El resultado de ésta investigación concluye que las competencias de profundidad en el conocimiento de productos y servicios, negociación, conocimiento de la industria y mercado, pensamiento analítico, comunicación y orientación al servicio, son competencias fundamentales para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios de la Gerencia de Interconexión, de acuerdo al enfoque de competencias definido por los informantes calificados del presente estudio.
4. El diccionario de competencias de la CNT EP, constituyó una herramienta relevante para el desarrollo de la presente investigación, el mismo que articula los aspectos del marco teórico con la metodología de Martha Alles y la estructura de la metodología Hay-McBer.
5. El diagnóstico en relación a los niveles de desarrollo de las competencias para negociación antes descritas, determinó que aproximadamente un 50% de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión, evidencian la necesidad del fortalecimiento en el desarrollo de las competencias para negociación determinadas en éste estudio.

6. El diseño de los perfiles por competencias de la presente investigación, quedan establecidos con las nueve secciones de la estructura del perfil, y comprenden la integración de las competencias para negociación en los perfiles por competencias existentes de los cargos de la Gerencia de Interconexión, las cuales permitirán el fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios, para el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP, de acuerdo a las exigencias del sector de las telecomunicaciones.

7. En función a los perfiles de competencias definidos en ésta investigación, y la identificación de la brecha en aproximadamente el 50% de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión en el desarrollo de las competencias requeridas para negociación, se determinó el plan de acción a través del programa del Centro de Desarrollo de Competencias (CDC), a fin de desarrollar y perfeccionar dichas habilidades en todos los colaboradores para el fortalecimiento de las prácticas de negociación, por medio de talleres, casos prácticos, vivenciales y participativos, para que sean excelentes negociadores y se alcancen los objetivos de la unidad de estudio.

8. Finalmente, se concluye que el diseño de los perfiles por competencias y el plan de acción propuesto, son instrumentos que aportarán a la solución de los aspectos presentados en el planteamiento del problema de éste trabajo de titulación, principalmente permitirá potencializar el desarrollo de competencias del personal en el ámbito de la negociación, así como también la consecución satisfactorias de metas o indicadores de la Gerencia de Interconexión.



## **Recomendaciones**

Luego de finalizada la investigación y analizados los resultados obtenidos, se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Para abarcar todos los aspectos relevantes del objeto de estudio, se recomienda investigar de manera pormenorizada toda la información posible, tanto de las fuentes primarias, como de las fuentes secundarias.

2. Previo a la determinación de los informantes calificados y aplicación de la entrevistas, se recomienda preparar de forma estructurada ésta herramienta de investigación para obtener la información necesaria.

3. Para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios y una vez determinadas las competencias fundamentales para negociación, se recomienda la implementación de la propuesta de los perfiles por competencias y la ejecución del programa del Centro de Desarrollo de Competencias (CDC) para el fortalecimiento de las prácticas de negociación. Es importante tener en cuenta principalmente las competencias y sus contenidos, como factores de incidencia en el ámbito de la negociación.

4. Con la finalidad de dar cumplimiento al modelo de gestión por competencias, se recomienda articular los criterios de la metodología aplicada en ésta investigación en base al alineamiento estratégico de la CNT EP.

5. En función al diagnóstico obtenido de acuerdo a la autoevaluación de los colaboradores, respecto a los niveles de desarrollo de competencias, se recomienda una aplicación de un programa dirigido al fortalecimiento de competencias enfocado a las prácticas de negociación, en base a las necesidades de las distintas jefaturas de la Gerencia de Interconexión.

6. Con la estructura de los perfiles por competencias planteados en la presente investigación, se recomienda realizar el trámite interno en la CNT EP para ajuste de los perfiles existentes y brindar operatividad al modelo de gestión por competencias.

7. Una vez cumplido el programa previamente descrito, se recomienda la continuidad de iniciativas para el desarrollo de competencias en el ámbito laboral de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP, así como también, se apliquen mecanismos para la puesta en práctica de la rotación de puestos o particularmente de funciones, actividades y responsabilidades exigentes o retadoras de los cargos en materia de negociación.

8.- Para alcanzar los indicadores de gestión y metas de la Gerencia de Interconexión, se recomienda el seguimiento continuo a través de la modificación de la estrategia, a través del mantenimiento de una constante motivación, evaluación del desarrollo de competencias, y empoderamiento de los colaboradores con sus actividades, así como también, el planteamiento de indicadores transversales entre áreas, para lograr el compromiso y trabajo en equipo.

## Bibliografía

- Alles, Martha. 2011. *Diccionario de competencias: La trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- . 2007. *Diccionario de preguntas: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- . 2011. *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Segunda. Buenos Aires: Granica.
- Bazerman, Max, y Margaret Neale. 1993. *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Cano, Ana. 2005. *Estrategias de gestión: La negociación*. Curso magistral, Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Caviedes, Santiago. 2015. *Técnicas de Negociación y Estrategia*. Quito: Aseta.
- Chiriboga, Hernán, y Juan Caliva. 2011. *Formando Agrolideres: Metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario*. San Jose de Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Colaboradores Gerencia de Interconexión CNT EP. 2, entrevista de Pablo Jacome. 2018. *Grupo focal para el plan de acción del fortalecimiento de las prácticas de negociación* (04 de Septiembre de 2018).
- . 2018. *Encuesta de comportamientos para identificación de competencias* (3-6 de Julio de 2018).
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. CNT EP. 2018. [corporativo.cnt.gob.ec](http://corporativo.cnt.gob.ec) (último acceso: 3 de Marzo de 2018).
- . 2012. *Descripción de perfiles por competencias*. Documentación interna, Quito: CNT EP.
- . 2017. *Estructura Organizacional CNT EP*. Documento interno, Quito.
- . 2011. *Reglamento de Gestión del Talento Humano*. Reglamento, CNT EP, Quito, 25-29; 42-45.
- . 2017. *Reporte a abril empleados CNT*. Correo electrónico al autor, Quito, 24 de Mayo de 2017.

- . 2018 *Resultados evaluación de desempeño Gerencia de Interconexión*. Correo electrónico al autor, Quito, 15 de Agosto de 2018.
- . 2018. *Transparencia CNT EP*. Enero de 2018. <http://corporativo.cnt.gob.ec/ley-de-transparencia/> (último acceso: 24 de Febrero de 2018).
- Del Campo, Rodrigo. 2000 "*¿Cuáles son sus Competencias?*". *Carrera Profesional*, Enero.
- Ernst & Young Consultores. 2008. *Gestión por competencias: Manual del Director de Recursos Humanos*.
- Fernandez, Javier. 2005. *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Fisher, Roger, y William Ury. 1991. *Si de acuerdo! Como negociar sin ceder*. Bogotá: Editorial Norma.
- Gan, Federico, y Jaume Triginé. 2012. *Negociación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santo.
- Gelabert, Miquel Porret. 2014. *Gestión de personas 6ª ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la CNT EP. 2016. *Diccionario de Competencias CNT*. Diccionario institucional, Quito.
- . 2017. *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos - CNT EP*. Estatuto, Quito.
- Granica. 1997. *La PNL aplicada a la negociación*. Barcelona: ESF Editeur.
- Harvard Business Press. 2009. *Negociar con resultados: Soluciones prácticas para los desafíos del día a día*. Santiago: Harvard Business Press.
- Hay Group. 2016. *Aptitudes y actitudes de la persona: gestión por competencias*. MDF Training.
- . 2004. "*Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general*". Working paper.
- Hay Group y Alberto San Pedro. 2011. *Gestión de competencias en las organizaciones*. Olot: Hay Group.
- Hay Group SAP. 2002. "*Factbook Recursos Humanos*". En *La persona*, de Aranzadi & Thomson. Pamplona.
- Informantes calificados, entrevista de Pablo Jacome. 2018 *Entrevista informantes calificados* (21-26 de Junio de 2018).

- Jefatura de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional - SISO CNT EP. 2016. *Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Quito: Digital Center.
- Le Boterf, Guy. 2002. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión.
- Leboyer, Levy. 2000. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Martínez Guillén, María del Carmen. 2012. *La negociación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- McClelland, David C. 1987. *Human Motivation*. New York: Press Syndicate of The University of Cambridge.
- Missoum, Guy, y Jean Minard. 1991. *Triunfar: El Espíritu Deportivo Aplicado a la Empresa (Spanish Edition)*. Paris: Ediciones Granica.
- Morgan, David. 1997. *Focus groups as qualitative research*. Newbury Park: Sage.
- Munck, Luciano, Mariana Mesett, y Rafael Borim de Souza. 2011. *Gestión de personas por competencias: Análisis de las repercusiones diez años posteriores a la implementación*. Revista Adm. de la Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Munduate, Lourdes, y Miguel Barón. 2002. *Teoría y técnicas de negociación*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Ojeda, Hugo. 2016. *Diseño de perfiles profesionales por competencias laborales*. Material clases de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Quito: Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador.
- Ovejero, Anastacio. 2004. *Técnicas de Negociación: Cómo negociar eficaz y exitosamente*. Madrid: McGRAW-HILL.
- Pereda, Santiago, y Francisca Berrocal. 2011. *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Aceres.
- Rodríguez, Mauro, y José Ramos. 1988. *Técnicas de negociación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Spencer & Spencer. 1993. *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Sznirer, Dina. 2009. *La gestión del capital intelectual: gestión por competencias*. Buenos Aires: Dina Sznirer.
- Valverde, Oscar. 2001. *El enfoque de la competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Zapata, Andrés. 2009. *Negociación: arte empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.



## Anexos

### Anexo I: Entrevista a informantes calificados

#### a. Introducción de la entrevista

##### Presentación entrevista

Por medio del presente permítame manifestarle una idea general del contenido de la presente conversación, donde el interés principal es abordar aspectos de las competencias para negociación, la cual será relevante para investigación de tesis de la Universidad Andina Simón Bolívar acerca de la identificación de las habilidades o competencias más importantes para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP.

##### Objetivo general de la investigación:

Diseñar los perfiles por competencias para el personal de la Gerencia de Interconexión, necesario para el fortalecimiento de las prácticas de negociación de servicios de la CNT EP del Ecuador.

**Entorno Físico.-** Se solicitará un espacio reservado u oficina privada a cada informante calificado, donde no existan interrupciones.

**Duración.-** Se estima una duración de 20 minutos por la entrevista, siendo el tiempo máximo de 60 minutos.

**Disposición del entrevistado.-** El entrevistado no recibirá llamadas telefónicas o interrupciones externas mientras dure el tiempo para la entrevista.

##### Misión de los cargos de la estructura de la Gerencia de Interconexión:

- Evaluar, coordinar y negociar acuerdos con los diferentes operadores y carriers que permita mantener relaciones comerciales de los negocios soportados en la interconexión, así como servicios mayoristas de roaming nacional e internacional y la administración de facilidades de infraestructura de la CNT EP.

### **Atribuciones y responsabilidades de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP:**

- Representar a la CNT EP frente a operadores de telecomunicaciones nacionales e internacionales en materia de interconexión y roaming internacional.
- Establecer las directrices de negociación de acuerdos de tráfico de voz, mensajería y roaming nacional e internacional a nivel mayorista.
- Coordinar con la Gerencia Nacional Técnica la implementación técnica de los servicios de interconexión y roaming internacional a nivel mayorista.
- Coordinar, gestionar y supervisar la prestación o arrendamiento de facilidades de infraestructura (radio bases, ductos, postes, energía) a nivel nacional en base a la Norma Técnica de uso compartido de infraestructura.
- Emitir directrices oportunas que permitan la solución de discrepancias entre operadores, por conceptos de interconexión nacional e internacional.
- Validar, administrar y justificar el Plan Operativo Anual, el Plan Anual de Compras y Proforma Presupuestaria de las áreas a su cargo.
- Brindar asesoría a las áreas de la CNT EP en el ámbito de su competencia.

#### **b. desarrollo investigación**

#### **Cuestionario de la entrevista**

1. ¿Qué carreras o tipo de profesiones considera usted que debería tener analistas de negociación y analistas de facilidades de interconexión de la CNT?
2. ¿Qué competencias requieren los cargos de jefe de negociación, analista de negociación, jefe de facilidades y el analista de facilidades para fortalecer los procesos de negociación?
3. ¿Cuántos años de experiencia en negociación deberían tener los analistas de negociación y analistas de facilidades de interconexión?
4. ¿Qué experiencia deberían tener los analistas de negociación y analistas de facilidades de interconexión?



- **Suscripción de los acuerdos o contratos (situación positiva)**

5. Para la negociación de cláusulas de acuerdos o contratos, ¿Qué competencias necesita aplicar un analista de negociación de la Gerencia de Interconexión?
6. ¿Cuáles estrategias recomienda usted para culminar con éxito las negociaciones de acuerdos o contratos?
7. ¿Qué habilidades sociales considera usted que son claves para obtener una negociación favorable para lograr la suscripción de acuerdos o contratos?

- **Solución de las discrepancias entre operadores (situación negativa)**

8. ¿Cuáles son las discrepancias comunes que usted considera que se presentan en una negociación?
9. ¿Qué competencias se requieren para controlar una situación adversa para solucionar discrepancias en una negociación?
10. Indique las estrategias para llegar a una negociación de condiciones favorables entre operadores nacionales o internacionales.

- **Gestión de uso compartido o arrendamiento de infraestructura (situación positiva)**

11. ¿Cuáles son las actitudes del analista de facilidades que usted considera importantes para potencializar el arrendamiento o uso de infraestructura?
12. ¿Qué competencias técnicas y legales sugiere usted que deberían desarrollar los analistas de facilidades en la compartición de infraestructura?
13. ¿Qué habilidades técnicas y sociales considera usted que se requieren para flexibilizar las condiciones contractuales y operativas para la compartición de infraestructura?

- **Cumplimiento de los indicadores de gestión y enfoque a resultados (situación negativa)**

14. ¿Qué acciones emprendería en el caso que un analista o un jefe, no cumple con los indicadores de gestión en el ámbito de la negociación?
15. ¿Qué conocimientos considera usted que aportan al cumplimiento de los indicadores de gestión?
16. Podría mencionar los aspectos fundamentales para incentivar el enfoque a resultados en el ámbito de la negociación.

### c. Identificación de competencias fundamentales para negociación

- A continuación usted encontrará un cuadro con catorce competencias, donde Usted debe seleccionar una competencia corporativa, una competencia por grupo ocupacional y cuatro competencias por grupo por actividad que son más importantes para el fortalecimiento de las prácticas de negociación.

- Posteriormente usted deberá dar una prioridad de 1 a 6, conforme su importancia, donde 1 significa la más importante y 6 significa la menos importante.

#### *Seleccione 1 competencia corporativa*

Competencias corporativas		Selección (1 Competencia)	De 1 a 6 Nivel de Importancia
1	<b>Comunicación</b> Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos y planteamientos en forma efectiva para negociación de condiciones entre operadores y proveedores de telecomunicaciones.		
2	<b>Trabajo en equipo</b> Capacidad de trabajar con los proveedores y operadores de telecomunicaciones para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.		
3	<b>Orientación al servicio</b> Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando expectativas de los clientes, con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de negociación.		

#### *Seleccione 1 competencia por grupo ocupacional*

Competencias por grupo ocupacional		Selección (1 Competencia)	Nivel de Importancia
4	<b>Pensamiento analítico</b> Capacidad de entender las condiciones de negociación y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes.		
5	<b>Empoderamiento</b> Establecer objetivos claros de una negociación, proporcionando dirección, para aprovechar la diversidad de los miembros de equipo para lograr condiciones favorables de un proyecto o contrato.		
6	<b>Liderazgo</b> Habilidad para orientar y dirigir al equipo, desarrollando una alta motivación para el logro de objetivos de una negociación.		

*Seleccione 4 competencias por grupo por actividad*

Competencias por grupo por actividad		Selección (4 Competencias)	Nivel de Importancia
7	<b>Profundidad en el conocimiento de productos y servicios</b> Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.		
8	<b>Orientación estratégica</b> Habilidad de vincular visiones a largo plazo para diseñar acciones tendientes al diseño de planes de negociación estratégicos que consoliden la misión y visión.		
9	<b>Capacidad de gestión</b> Habilidad para gestionar tareas y procesos de negociación en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo para que resulten las condiciones de negociación.		
10	<b>Orientación y asesoramiento</b> Ofrece guías, recomendaciones y sugerencias a los clientes y operadores de telecomunicaciones, para la toma de decisiones de una negociación.		
11	<b>Negociación</b> Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.		
12	<b>Modalidad de Contacto</b> Capacidad de demostrar una sólida y clara habilidad de comunicación en el ámbito de negociación. Alienta a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.		
13	<b>Pensamiento estratégico</b> Habilidad para comprender los cambios del entorno, amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la organización. Capacidad para negociar nuevas oportunidades de negocio.		
14	<b>Conocimiento de la industria y mercado</b> Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.		

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la CNT EP (2016)

Elaboración propia.

*¡Gracias por su colaboración!*

## Anexo II: Resultados de la segunda etapa de la entrevista a los informantes calificados

El resumen de los resultados de la segunda etapa de las entrevistas a los tres informantes calificados, correspondiente al cuestionario de las dieciséis preguntas del desarrollo de la investigación, se presenta a continuación:

Tabla 29.  
Resultados segunda etapa de la entrevista a los informantes calificados

		Informante Calificado 1 Consultor Externo	Informante Calificado 2 Gerente de Interconexión	Informante Calificado 3 Ex-Gerente de Interconexión
	<b>Preguntas introductorias para los perfiles por competencias</b>			
1	<b>Carreras o tipo de profesiones</b> A. Jefe y Analista de Negociación. Jefe y Analista de Liquidación  B. Jefe o Analista de Facilidades. Jefe y Analista de Tráfico	A. Carreras de perfil administrativo, con capacidad de negociación.  B. Perfil técnico como ingenierías, complementando su formación en administración	A. Perfil técnico en telecomunicaciones, informática, con preparación en negociación y temas comerciales.  B. Perfil técnico y complementar con formación comercial y de negociación	A. Profesión 100% comercial.  B. Perfil técnico como ingenieros en telecomunicaciones, electrónicos, entre otros.
2	<b>Competencias para los cargos</b>	Comunicación, Capacidad de escuchar las necesidades, enfoque al cliente, pensamiento analítico, negociación, orientación al servicio, empatía, dinamismo y energía.	Liderazgo, empoderamiento, comunicación, empatía para negociar, entender necesidades de las partes, aplicar estrategia ganar-ganar	Comunicación, empatía, trabajo en equipo, coordinación o modalidad de contacto, habilidades sociales, capacidad de gestión, y habilidad de negociar
3	<b>Años de experiencia en negociación</b>	2 a 5 años	1 año	2 a 3 años

4	<b>Experiencia relacionada</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios: bienes o servicios a negociar, información específica, funcionamiento, descuentos de precios.	Conocimiento y experiencia profunda del bien o servicio, funcionamiento del negocio y entender los requerimientos para negociar.	Contactos a nivel internacional y operadores del medio, considerando el conocimiento de la industria y mercado
<b>Preguntas para suscripción de acuerdos o contratos</b>				
5	<b>Competencias para la negociación de cláusulas</b>	Capacidad de análisis, pensamiento analítico, profundidad en el conocimiento de productos y servicios, negociación, razonamiento deductivo.	Comunicación, negociación, enfoque a resultados.	Pensamiento analítico, credibilidad técnica, calidad de trabajo, orientación a la tarea y enfoque a resultados.
6	<b>Estrategias para culminar con éxito la negociación</b>	Identificación necesidades del cliente, oferta de valor para satisfacción del cliente, entrega de la propuesta, seguimiento y un proceso de cierre. Innovación, dinamismo y energía, orientación al servicio, orientación y asesoramiento.	Empoderamiento y empatía, entender al proveedor por un enfoque al servicio y no de imposición, ponerse en el lugar del proveedor como socio de negocios.	Analizar e identificar el contrato, capacidad de concentración, cerrar el contrato tomando en cuenta a la contraparte, aplicar la estrategia ganar-ganar, búsqueda de negociación adecuada para las partes.
7	<b>Habilidades sociales para lograr una negociación favorable</b>	Empatía, comunicación, dinamismo y energía, la capacidad de relacionarse o modalidad de contacto, capacidad de influir en el otro, persuasión, credibilidad técnica, negociación.	Generar confianza con una buena capacidad de comunicación.	Respeto a la otra parte, respetar las opiniones y ponerse en la posición de la contraparte, lograr el beneficio para las dos partes.
<b>Preguntas para solución de discrepancias entre operadores</b>				
8	<b>Discrepancias comunes en una negociación:</b>	Tarifas o precios, y las condiciones del servicio.	Montos económicos y volúmenes de tráfico en minutos, megas y cantidad de mensajes de texto. Cambios de condiciones técnicas o contractuales.	Exigencias jurídicas por empresa pública versus la empresa privada, margen de tolerancia de montos en el manejo de fondos públicos,
9	<b>Competencias para controlar una situación adversa</b>	Identificar las necesidades del cliente, capacidad de gestión, comunicación, orientación y asesoramiento.	Comunicación, identificación necesidades del cliente, negociación.	Comunicación, respeto y la transparencia

10	<b>Estrategias para llegar a una negociación de condiciones favorables</b>	Identificar actores claves, orientación estratégica, identificar necesidades, organización de la información y pensamiento estratégico. Conocer quién es el sponsor de la negociación y quién toma la decisión.	Mantener relaciones bidireccionales, buscar que las partes ganen, mitigar parámetros regulados como empresa pública, ofrecer ventajas sobre la competencia	Tener claro el objetivo, lo espera la otra parte en la negociación, conocer la posición y límite inferior de la contraparte, conocer la competencia del mercado, dominar el producto o servicio, y dar un valor agregado.
<b>Preguntas para gestión de uso compartido o arrendamiento de infraestructura</b>				
11	<b>Actitudes del para potencializar el arrendamiento</b>	Identificación de oportunidades y análisis de la geografía de la zona de interés, cobertura, forma como negociar o llegar a los arrendatarios u operadores, razonamiento deductivo, conocimiento de la industria y del mercado.	Comunicación multinivel, credibilidad técnica y diligencia.	Empatía, mantener buenas relaciones para negociar, pensar estratégicamente por la ubicación de los sitios e importancia del arrendamiento de infraestructura.
12	<b>Competencias técnicas y legales</b>	Conocimiento de la normativa vigente, credibilidad técnica, conocimiento de producto y servicio.	Modalidad del contacto, conocimiento de producto y servicio, conocimiento de la industria y mercado	Conocimiento infraestructura a compartir, conocimiento del bien o servicio, conocer implicaciones técnicas, conocer la normativa vigente en base a la regulación, tener claro las condiciones del contrato.
13	<b>Habilidades técnicas y sociales para flexibilizar las condiciones contractuales</b>	Comunicación, empatía, capacidad analítica, orientación al servicio, trabajo en equipo.	Comunicación, trabajo en equipo, capacidad de gestión, empoderamiento,	Empatía, pensamiento estratégico, trabajo bajo presión y trabajo en equipo

<b>Preguntas para cumplimiento de indicadores de gestión y enfoque a resultados</b>				
14	<b>Acciones a emprender por no cumplimiento de indicadores</b>	Retroalimentación, identificar la expectativa y lo que se está haciendo bien, enfocar a los resultados, definir un plan de acción, realizar un monitoreo permanente, revisión mensual del estado de indicadores y seguimiento a la mejora del rendimiento.	Emprender acciones de evaluación, buscar mejora continua, analizar factores externos que no permite el cumplimiento del indicador, acciones internas y externas para cumplir con los tiempos y buscar acciones de mejora.	Aplicar un modelo de cumplimiento de objetivos, seguimiento semanal o quincenal con los jefes, justificación de las circunstancias y proponer un plan de acción para recuperar el indicador, cambio de estrategias.
15	<b>Conocimientos que aportan al cumplimiento de los indicadores</b>	Definición de roles y funciones para cumplir con los indicadores, conocer las características de la persona con que se negocia, tipo de cliente y tener claro las fases de negociación	Planificación y organización de tareas, dar seguimiento continuo y tomar acciones preventivas para cumplir los tiempos.	Conocimiento del negocio que administran, conocimiento específico de las variables, analizar el entorno, factores internos y externos
16	<b>Aspectos fundamentales para incentivar el enfoque a resultados en el ámbito de la negociación</b>	Sistemas de remuneración variable, incentivos al mejor negociador. En la CNT capacitación local e internacional, programas de formación, mejoramiento de sus competencias.	Tomar en consideración cumplimientos de tiempos y premiar al colaborador, con aspectos no económicos: un día libre, entre otras consideraciones.	Mantener un criterio con un enfoque a resultados, a través del empoderamiento, donde el colaborador se involucre con la tarea.

Fuente: Informantes calificados (2018)

Elaboración propia.

### **Anexo III: Encuesta de comportamientos para identificación de competencias para prácticas de negociación**

*La presente encuesta es de carácter confidencial y mantiene fines de investigación en el ámbito del Talento Humano.*

**Objetivo:** Identificar la situación actual de los colaboradores de la Gerencia de Interconexión de la CNT EP, en relación a las habilidades o competencias más importantes para el fortalecimiento de las prácticas de Negociación.

- 1. Género:** Masculino (   )      **2. Cargo:** Gerente (   )      **3. Edad:** Menor 30 años (   )  
Femenino (   )                      Jefe      (   )                      Entre 30 y 50 años      (   )  
Analista (   )                      Mayor a 50 años      (   )

- 4. Jefatura:** Negociación ( ) Liquidación ( )  
Análisis de Trafico ( ) Facilidades ( )

**5. Marque el área de su formación académica o profesional:**

- a. Electrónica, Telecomunicaciones, Informática ( )      b. Contabilidad, Finanzas ( )  
c. Administración, Comercial ( )      d. Otra ( )

**6. Señale los años de experiencia en temas relacionados a negociación en el ámbito laboral:**

- a. Menor a 1 año ( )                      b. Entre 1 a 3 años ( )
- c. Entre 3 y 5 años ( )                    d. Mayor a 5 años ( )



## Instrucción

*A continuación se presentan seis tablas, por favor seleccione una única opción en cada competencia.*

<b>1. Profundidad en el conocimiento de productos y servicios</b>	
	Conoce perfectamente los diversos productos y servicios que ofrece la CNT, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno frente a la competencia.
	Identifica tendencias de las oportunidades y amenazas que el mercado presenta tomando en cuenta las fortalezas y debilidades que posee la CNT.
	Maneja eficientemente los requerimientos de los clientes respecto a los productos y servicios frente a los de la competencia.
	Tiene habilidad para explicar las ventajas y desventajas de los productos y servicios frente a los de la competencia.
	Resuelve dudas y consultas de los clientes respecto de los productos y servicios de la CNT.
	Tiene el conocimiento necesario acerca de la competencia y sus productos y servicios.

<b>2. Negociación</b>	
	Logra ponerse en el lugar del otro y anticipa sus necesidades e intereses ante una negociación.
	Busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.
	Se preocupa para que su interlocutor o la otra parte queden tan satisfechos como él, después del proceso de negociación.
	Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.
	Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, en todas las situaciones.
	Cuando negocia, encuentra consensos mutuamente aceptables.

<b>3. Conocimiento de la industria y mercado</b>	
	Goza de un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige la CNT, y de los mercados relacionados.
	Permanece atento a los cambios y fluctuaciones del mercado y posee una visión a futuro que le permite anticiparse a las circunstancias.
	Reconoce e informa sobre elementos del entorno que facilitan el accionar de la CNT.
	Conoce las ventajas y desventajas de los productos de la CNT y del mercado, así como el plan estratégico de la misma.
	Señala los factores internos de riesgo que puedan afectar a la CNT.
	Conoce las fortalezas y debilidades de su organización, y está al tanto de los objetivos de la Gerencia de Interconexión.

<b>4. Pensamiento analítico</b>	
	Comprende una situación compleja desagregándola en pequeñas partes y emplea un enfoque integral en el análisis de la información.
	Propone alternativas de solución a actividades o situaciones complejas.
	Comprende la situación estableciendo relaciones causa-efecto, e identifica los pros y los contras de las decisiones.
	Identifica los impactos positivos o negativos que implican una propuesta o enfoque.
	Separa los problemas o situaciones en partes y realiza una lista de asuntos a tratar.
	Organiza información relevante para la resolución de los temas a su cargo.

<b>5. Comunicación</b>	
	Busca estrategias para mejorar las habilidades comunicativas de sí mismo, clientes o equipo de trabajo.
	Comunica información relevante con su equipo de trabajo y áreas relacionadas con antelación; de tal manera que en el momento crítico sepan cómo actuar y gestionar.
	Expresa opiniones de manera clara y comprensible ante cualquier auditorio que se dirija, utilizando diferentes canales y formas de comunicación.
	Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.
	Expone sus opiniones cuando corresponde; formulando ideas, argumentos y conceptos con claridad.
	Realiza preguntas y transmite información con sus propias palabras, mostrando una actitud abierta hacia los otros cuando éstos intervienen.

<b>6. Orientación al servicio</b>	
	Conoce las actividades del cliente interno o externo y sus necesidades reales, lo que permite enfocar sus acciones para satisfacerlas, de manera que va más allá de las inicialmente expresadas.
	Trata de adaptar el servicio, proyecto o producto a las necesidades del cliente interno o externo, para que finalmente sean más ventajosas o les reporte mayor beneficio; pues se interesa en visualizar al cliente de manera completa y profunda.
	Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez, mostrando una actitud de total disponibilidad.
	Indaga y se informa de las necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos o proveedores, y busca solución a sus necesidades y requerimientos.
	Escucha atentamente y responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente interno o externo le plantea en ese momento, mantiene una actitud de servicio frente al cliente.
	Muestra interés por atender al cliente interno o externo rápidamente y con eficiencia.

Fuente: (Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la CNT EP 2016)

Elaboración propia

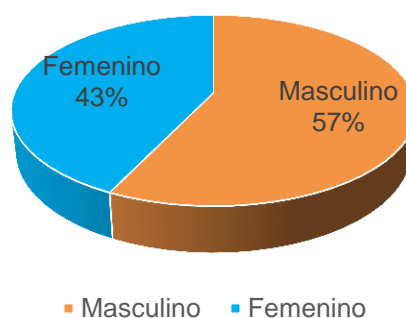
*Gracias por su colaboración y tiempo dedicado a contestar la presente encuesta.*

#### **Anexo IV: Tabulación de resultados de la primera parte de la encuesta de comportamientos para identificación de competencias para prácticas de negociación**

Con este antecedente, los resultados de la primera parte de la encuesta a los colaboradores, respecto a las seis preguntas que describen los aspectos generales para caracterizar al personal se presentan a continuación:

1. La primera pregunta relacionada al género, en el cual se evidencia que el 43% corresponde a género femenino y el 57% al género masculino, de lo cual se deduce que en la Gerencia de Interconexión existe un relativo equilibrio en el personal en relación al género.

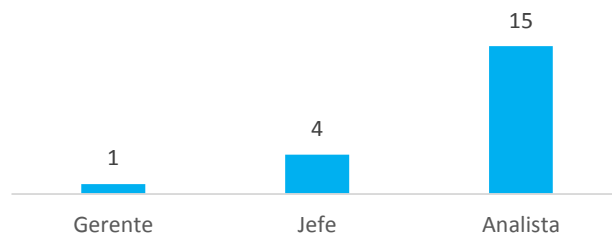
**Figura 8**  
**Porcentaje en relación al género de los colaboradores**



Fuente: Colaboradores Gerencia de Interconexión CNT EP (2018)  
Elaboración propia.

2. En la Gerencia de Interconexión se disponen de nueve perfiles de competencias con la distribución general de cargos con una estructura jerárquica, de los cuales se identifica al gerente, cuatro jefes y quince analistas:

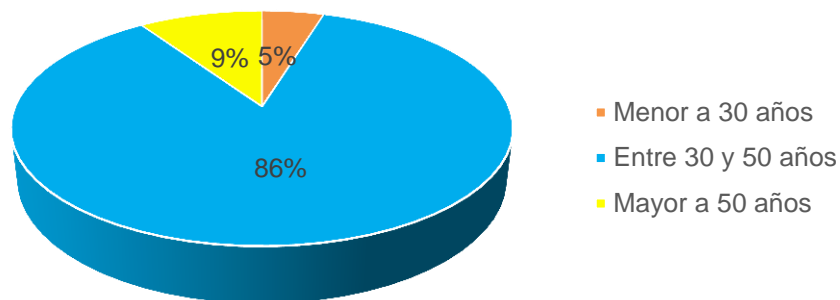
Figura 9  
Cantidad de personas por denominación de cargo



Fuente: Colaboradores Gerencia de Interconexión CNT EP (2018)  
Elaboración propia.

3. La tercera pregunta identifica la edad de los colaboradores, con el 86% que presentan un rango de edad entre los 30 y 50 años:

Figura 10  
Porcentaje de rangos de edad de los colaboradores



Fuente: Colaboradores Gerencia de Interconexión CNT EP (2018)  
Elaboración propia.

4. La cuarta pregunta concierne al área o jefatura que pertenecen los colaboradores, identificando que la Jefatura de Liquidación mantiene el mayor número de profesionales, sin embargo las áreas con mayor incidencia en el ámbito de negociación corresponde a la Jefatura de Negociación y Jefatura de Facilidades de Interconexión con cuatro y cinco colaboradores respectivamente.

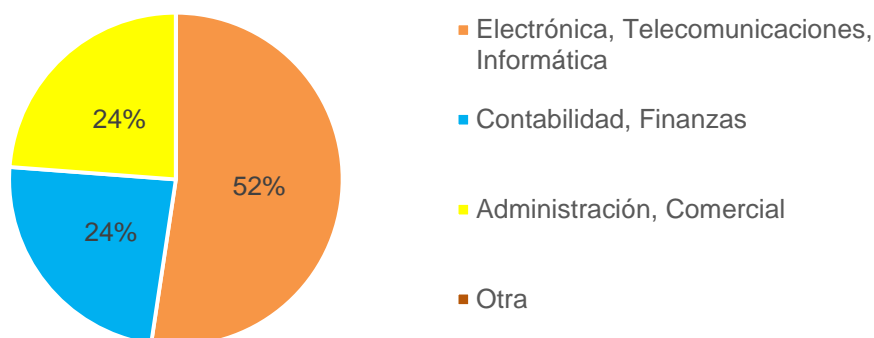
**Figura 11**  
**Distribución de colaboradores por área o jefatura**



Fuente: Colaboradores Gerencia de Interconexión CNT EP (2018)  
Elaboración propia.

5. La quinta pregunta se relaciona con área de formación académica o profesional, evidenciando a problemática expuesta de la presente investigación, con la mayoría de profesionales con perfil técnico y que corresponde a ámbito de la Electrónica, Telecomunicaciones e Informática con un 52% que corresponde a once colaboradores, seguido de un 24% tanto para el área de Contabilidad y Finanzas, así como el mismo porcentaje para el ámbito Comercial y Administración.

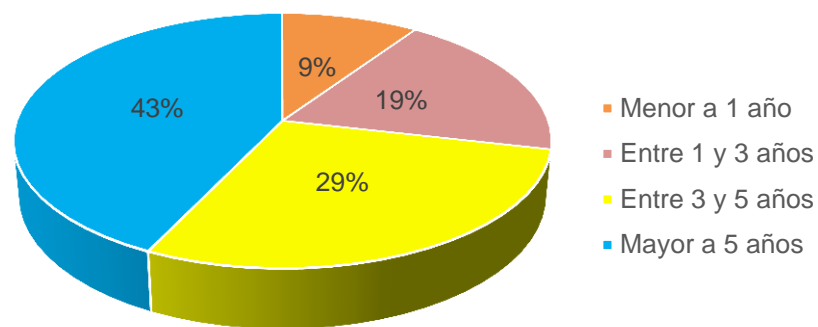
**Figura 12**  
**Porcentaje de colaboradores por formación académica o profesional**



Fuente: Colaboradores Gerencia de Interconexión CNT EP (2018)  
Elaboración propia.

6. La sexta pregunta, destaca un aspecto relevante de los años de experiencia en el temas relacionados a negociación con un porcentaje del 43% de los colaboradores que mantienen más de 5 años de experiencia, seguido del 29% de colaboradores con experiencia entre 3 y 5 años de experiencia; destacando un alto nivel de conocimiento y que se encuentra en concordancia a los criterios expuestos por los informantes calificados en base a la entrevista previamente realizada.

Figura 13  
**Porcentaje de colaboradores por años de experiencia en negociación**



Fuente: Colaboradores Gerencia de Interconexión CNT EP (2018)  
Elaboración propia.

## **Anexo V: Planificación y contenido del grupo focal para el plan de acción del fortalecimiento de las prácticas de negociación**

Número de participantes: 06 colaboradores de la Gerencia de Interconexión

Fecha: 04 de septiembre del 2018

Lugar: Edificio Vivaldi CNT, sala de reuniones piso 6

Hora: 14H00

Duración: 60 minutos

### **a. Introducción**

Presentación del moderador, grupo focal y la modalidad de trabajo.

Presentación de los participantes: nombre, edad, profesión, años de trabajo en la Gerencia de Interconexión.

### **b. Objetivo del grupo focal**

Determinar el plan de capacitación para los colaboradores de la Gerencia de Interconexión, a través de las opiniones, sugerencias y experiencias que se expongan en la presente entrevista grupal, con la finalidad de fortalecer las prácticas de negociación para servicios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

### **c. Presentación resultados de la investigación**

De la aplicación de la encuesta a los 20 trabajadores de la Gerencia de Interconexión, se tiene que el 43% son mujeres y el 57% restante, hombres, con un rango de edad entre los 30 y 50 años. De los colaboradores referidos de la CNT EP, el 52% corresponde a una formación técnica.

Como resultado de la investigación y criterios de informantes calificados, se definieron seis competencias para el fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios de la CNT EP, las mismas que se consideran en la propuesta de los perfiles por competencias para los cargos de la Gerencia de Interconexión. En ese sentido, se requiere definir el plan de desarrollo de las seis competencias, las mismas que corresponden a: profundidad en el conocimiento de productos y servicios, negociación, conocimiento de la industria y mercado, pensamiento analítico, comunicación y finalmente orientación al servicio.

De igual manera, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores, para conocer la situación actual en relación a los niveles de desarrollo de las competencias para negociación:

Competencias para negociación		NIVEL		
		A	B	C
1	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	60%	25%	15%
2	Negociación	55%	30%	15%
3	Conocimiento de la industria y mercado	50%	25%	25%
4	Pensamiento analítico	70%	30%	0%
5	Comunicación	55%	25%	20%
6	Orientación al servicio	60%	25%	15%

Con la presentación que se acaba de mencionar, se solicita la colaboración de los participantes para hablar sobre las siguientes interrogantes:

**d. Preguntas introductorias**

1. ¿Qué necesidades de capacitación respecto al ámbito de negociación consideran que se requiere en la Gerencia de Interconexión?
2. En su opinión, ¿Qué tipo de capacitación elegirían para el desarrollo de las competencias antes descritas en la presentación de los resultados?
  - i. Desarrollo basado en formación: Cursos presenciales o en línea, estudio en diversos niveles, talleres, conferencias.
  - ii. Desarrollo basado en relaciones: Motivación, coaching, mentoring, role modelling (modelo a seguir), dinámicas grupales y ejercicios.
  - iii. Desarrollo basado en experiencia: Desarrollo en el rol, proyectos, centros de desarrollo, movilidad o rotación de puestos, promoción o plan de carrera.

**e. Preguntas claves o específicas**

3. De las siguientes competencias, determine la división en dos módulos relacionados para un programa de capacitación:
  - i. Profundidad en el conocimiento de productos y servicios
  - ii. Conocimiento de la industria y mercado
  - iii. Pensamiento analítico



- iv. Negociación
- v. Comunicación
- vi. Orientación al servicio

Módulo 1	Módulo 2

4. Del siguiente listado, seleccione los contenidos específicos que usted considera que el programa de capacitación debería disponer:

### Listado para selección de contenidos de capacitación

Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	
	Portafolio de productos y servicios
	Características, beneficios y desventajas en relación a la competencia
	Habilidades y técnicas para asesoría al cliente
	Evaluación de factibilidad y viabilidad de adaptación
	Análisis de requerimientos, gustos y necesidades del cliente
	Solventar dudas y consultas del cliente
	Capacidad para operar o manipular el producto
	Procesos para implementación de mejoras o actualizaciones

Pensamiento analítico	
	Análisis y síntesis de la información
	Tipos de razonamiento
	Pensar críticamente
	Pensamiento sistémico y sus herramientas
	Desagregación sistemática de las partes
	Técnicas de resolución de problemas
	Método deductivo e inductivo
	Elaboración de diagramas o esquemas para resolver problemas
	Gestión de la incertidumbre

Negociación	
	La negociación como estrategia de influencia, tipos de negociación
	Factores que intervienen en la negociación
	Proceso, objetivos y estructura de la negociación
	Tácticas utilizadas en la negociación
	Habilidades clave en los procesos de negociación
	Elaboración de un plan de acción personal

Conocimiento de la industria y mercado	
	Industria y mercado de las telecomunicaciones
	Segmentación del mercado de las telecomunicaciones
	Análisis del entorno y la competencia
	Clientes objetivos
	Investigación del mercado, tipos y campos de aplicación
	Técnicas de investigación de marketing
	Metodología recolección de la información
	Procedimiento para conocimiento de la industria y mercado
	Identificación de oportunidades y variables externas
	Gestión de proveedores
	Análisis de la demanda

Comunicación	
	Introducción e importancia de la comunicación
	Tipos de comunicación
	Comunicación vs. Información
	Proceso de la comunicación
	Barreras de la comunicación
	Comunicación asertiva
	Desarrollo de habilidades para la mejora de la comunicación
	Escucha empática
	Comunicación interpersonal, comunicación verbal y no verbal
	La comunicación en la negociación
	Formulación de preguntas
	Creación y selección de soluciones: estrategias, tácticas y técnicas
	Feedback y reconocimiento
	Presentaciones en público

Orientación al servicio	
	Calidad y orientación al servicio
	Importancia de la orientación al servicio
	Tipos de clientes
	Gestión de la calidad y orientación al servicio
	Estrategias de la orientación al servicio
	Comunicación clave para la orientación al servicio
	Creación de normas para orientación al servicio
	Medición de satisfacción del cliente
	Elaboración de un programa de orientación al servicio
	Atención presencial, telefónica y en línea
	Manejo de quejas y reclamos
	Técnicas de autocontrol

**f. Pregunta para resumen final**

5. De todo lo expresado, ¿qué es lo más importante para ustedes en un programa de desarrollo de competencias?

**g. Cierre**

6. Se ofrece una visión panorámica del propósito del plan de desarrollo y se pregunta ¿Se ha quedado algo pendiente por decir?

Agradecimiento y despedida

## Anexo VI: Diseño de perfiles por competencias para el personal de la Gerencia de Interconexión, enfocado al fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP del Ecuador

### 1. Perfil por competencias del Gerente de Interconexión



#### PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

##### 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>GERENTE DE INTERCONEXIÓN</b>
<b>Grupo Ocupacional:</b>	GERENTE DE ÁREA
<b>Área:</b>	NACIONAL DE RELACIONES MAYORISTAS Y REGULACIÓN
<b>Cargo supervisor:</b>	GERENTE NACIONAL DE RELACIONES MAYORISTAS Y REGULACIÓN
<b>Régimen Laboral:</b>	SERVIDOR PÚBLICO DE LIBRE REMOCIÓN

##### 2. Misión del cargo:

Negociar y administrar estratégicamente los acuerdos de tráfico de interconexión y Roaming nacional e internacional en beneficio de CNT EP

##### 3. Matriz de competencias:

##### 3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	A
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	A
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

**3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:**

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
<b>GERENTE DE ÁREA</b>	Empoderamiento	Establece objetivos claros de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior al negocio.	A
	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar y dirigir a un grupo o equipo de trabajo, desarrollando en ellos una alta motivación para conseguir el logro de los objetivos organizacionales.	A
	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A

**3.3. Competencias Específicas:**

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>GERENTE DE ÁREA TÉCNICO</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Gestión de Recursos	Optimiza y rentabiliza los recursos humanos, técnicos y económicos que se disponen, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.	B
	Modalidad de Contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida y clara habilidad de comunicación. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.	A
	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender los cambios del entorno, amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de su propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio.	B

**4. Instrucción formal requerida:**

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Telecomunicaciones, Ingeniería Electrónica, Sistemas o Informática, Economía, Comercial, Administración, Finanzas.

**5. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	5 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia relacionada

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Gerencia Estratégica	X	
Telecomunicaciones	X	
Negociación	X	
Marco Regulatorio Nacional e Internacional	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

**7. Recursos o Herramientas requeridas:**

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	LOTUS		X	A
	PLATAFORMAS FINANCIERAS		X	B
	PLATAFORMAS PROPIAS DEL ÁREA		X	B
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		B
	WORD	X		B
	PROJECT	X		B
	POWER POINT	X		B
Usar otros idiomas	Inglés	X		A

**8. Factores de Riesgo:**

\* Nota.- Presentados en el literal 3.1.2 del capítulo tercero

**9. Actividades del cargo:**

No.	Actividades del cargo
<b>1</b>	Dirigir, planificar, coordinar y controlar la gestión de Interconexión
<b>2</b>	Representar a la CNT EP frente a operadores de telecomunicaciones nacionales e internacionales en materia de interconexión
<b>3</b>	Establecer las directrices de negociación de acuerdos de tráfico nacional, internacional y de Roaming internacional a nivel mayorista.
<b>4</b>	Controlar la prestación de facilidades de infraestructura y de servicios ITFS
<b>5</b>	Coordinar con la Gerencia Nacional Técnica la implementación técnica de los servicios de interconexión y Roaming internacional a nivel mayorista
<b>6</b>	Planificar, dirigir y controlar la configuración lógica de rutas nacionales e internacionales de interconexión.

7	Controlar la liquidación de cuentas con proveedores, operadores nacionales e internacionales y clientes internacionales
8	Revisar y autorizar el plan de enrutamiento de tráfico de larga distancia internacional de voz
9	Emitir directrices para la solución de discrepancias entre operadores por tráfico de interconexión
10	Establecer políticas, normas, lineamientos y demás disposiciones necesarias para la gestión y administración de los procesos de Interconexión

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)

Elaboración propia.

## 2. Perfil por competencias del Jefe de Negociación



### PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

#### 1. Datos de identificación:

Cargo:	<b>JEFE DE NEGOCIACIÓN</b>
Grupo Ocupacional:	JEFE
Área:	NEGOCIACIÓN
Cargo supervisor:	GERENTE DE INTERCONEXIÓN
Régimen Laboral:	SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA

#### 2. Misión del cargo:

Evaluar, coordinar y negociar acuerdos con los diferentes operadores y carriers que permita mantener relaciones comerciales de los negocios soportados en la interconexión, así como servicios mayoristas de roaming nacional e internacional.

#### 3. Matriz de competencias:

##### 3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	A
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	A
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE</b>	Empoderamiento	Establece objetivos claros de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior al negocio.	A
	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar y dirigir a un grupo o equipo de trabajo, desarrollando en ellos una alta motivación para conseguir el logro de los objetivos organizacionales.	A
	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A

### 3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE COMERCIAL</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Capacidad de Gestión	Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.	A

### 4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Administración, Comercial, Finanzas, Economía, Telecomunicaciones, Electrónica, Sistemas o Informática.

### 5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia relacionada

### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Negociación	X	
Marco Regulatorio Nacional e Internacional	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

**7. Recursos o Herramientas requeridas:**

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	PLATAFORMAS COMERCIALES		X	A
	PLATAFORMAS FINANCIERAS		X	A
	PLATAFORMAS PROPIAS DEL ÁREA		X	A
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	WORD	X		B
	PROJECT	X		B
	POWER POINT	X		A
Usar otros idiomas	Inglés	X		A

**8. Factores de Riesgo:**

\* Nota.- Presentados en el literal 3.1.2 del capítulo tercero

**9. Actividades del cargo:**

No.	Actividades del cargo
1	Negociar acuerdos para tráfico nacional, internacional y roaming, así como la gestión de sus modificaciones y/o actualizaciones
2	Validar y aprobar la creación, modificación o eliminación de socios, acuerdos y condiciones comerciales en los sistemas transaccionales que CNT EP posea para el efecto
3	Negociar las condiciones económicas (listas de precios) para terminación de tráfico internacional saliente con los diferentes carriers
4	Definir políticas tendientes a mejorar los ingresos por tráfico Internacional.
5	Definir el plan de enrutamiento de tráfico de larga distancia internacional a través de la aplicación de criterios Least Cost Routing LCR (modelo optimización de rutas por menor costo) y calidad de rutas.
6	Coordinar y verificar la adecuada configuración técnica de los criterios de enrutamiento con la Gerencia Nacional Técnica.
7	Validar los acuerdos/disposiciones de interconexión con los operadores nacionales e internacionales y los proveedores de servicios para la gestión de roaming internacional.
8	Coordinar la resolución de disputas contractuales con los operadores y carriers.
9	Negociar los acuerdos de roaming internacional (relación mayorista) en el ámbito de sus competencias.

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.



### 3. Perfil por competencias de los Analistas de Negociación



#### PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

##### 1. Datos de identificación:

Cargo:	ANALISTA DE NEGOCIACIÓN
Grupo Ocupacional:	ANALISTA SÉNIOR
Área:	NEGOCIACIÓN
Cargo supervisor:	JEFE DE NEGOCIACIÓN DE INTERCONEXIÓN
Régimen Laboral:	SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA

##### 2. Misión del cargo:

Analizar con los proveedores las mejores condiciones para los negocios y servicios de VOZ, DATOS, SMS, LDI y Roaming Nacional e Internacional así como monitorear y establecer el correcto funcionamiento de los mismos.

##### 3. Matriz de competencias:

###### 3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	A
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	A
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

###### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
ANALISTA SÉNIOR	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A
	Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener conocimiento en los temas del área en la que trabaja. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas operables.	A

**3.3. Competencias Específicas:**

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>ANALISTA SÉNIOR COMERCIAL</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Razonamiento deductivo	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas o identificar puntos clave en situaciones complejas.	B
	Capacidad de planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	B

**4. Instrucción formal requerida:**

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Administración, Comercial, Finanzas, Economía, Telecomunicaciones, Electrónica, Sistemas o Informática.

**5. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia relacionada

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Negociación	X	
Telecomunicaciones	x	
Marco Regulatorio Nacional e Internacional	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

**7. Recursos o Herramientas requeridas:**

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	PLATAFORMAS COMERCIALES		X	A
	PLATAFORMAS FINANCIERAS		X	A
	PLATAFORMAS PROPIAS DEL ÁREA		X	A
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	WORD	X		B
	PROJECT	X		B
	POWER POINT	X		A
Usar otros idiomas	Inglés	X		A

**8. Factores de Riesgo:**

\* Nota.- Presentados en el literal 3.1.2 del capítulo tercero

**9. Actividades del cargo:**

No.	Actividades del cargo
1	Gestionar la creación, modificación o eliminación de socios, acuerdos y condiciones comerciales en los sistemas transaccionales que CNT EP posea para el efecto
2	Implementar políticas tendientes a mejorar los ingresos por tráfico Internacional.
3	Implementar el plan de enrutamiento de tráfico de larga distancia internacional a través de la aplicación de criterios Least Cost Routing LCR (modelo optimización de rutas por menor costo) y calidad de rutas.
4	Diseñar y realizar configuración técnica de los criterios de enrutamiento con la Gerencia Nacional Técnica.
5	Implementar y mantener actualizados los acuerdos/disposiciones de interconexión con los operadores nacionales e internacionales.
6	Dar soporte para la resolución de disputas en las liquidaciones de interconexión a la Jefatura de Liquidaciones.
7	Administrar los acuerdos de roaming internacional (relación mayorista) en el ámbito de sus competencias.
8	Coordinar los comités internos mensuales con las jefaturas de liquidaciones, análisis de tráfico, y facilidades de interconexión, para evaluación de las políticas implementadas, su resultado y mejoras.

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

#### 4. Perfil por competencias del Jefe de Facilidades de Interconexión



##### PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

###### 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>JEFE DE FACILIDADES DE INTERCONEXIÓN</b>
<b>Grupo Ocupacional:</b>	JEFE
<b>Área:</b>	FACILIDADES DE INTERCONEXIÓN
<b>Cargo supervisor:</b>	GERENTE DE INTERCONEXIÓN
<b>Régimen Laboral:</b>	SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA

###### 2. Misión del cargo:

Administrar la red de facilidades de infraestructura nacional y representar en la parte técnica a la CNT EP ante los diferentes Carriers, Operadores, Proveedores y Roaming Partners para fines de interconexión de telefonía y roaming nacional e internacional

###### 3. Matriz de competencias:

###### 3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	A
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	A
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

###### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE</b>	Empoderamiento	Establece objetivos claros de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior al negocio.	A
	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar y dirigir a un grupo o equipo de trabajo, desarrollando en ellos una alta motivación para conseguir el logro de los objetivos organizacionales.	A
	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A

## 3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE TÉCNICO</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Monitoreo y control	Habilidad para implementar sistemas de monitoreo y control de los procesos, coordinando y planificando el conjunto de medios disponibles, estableciendo indicadores de resultados e incorporando medidas de corrección que permitan obtener información oportuna para la toma de decisiones, en el marco de la estrategia de la organización.	A
	Modalidad de Contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida y clara habilidad de comunicación. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.	B
	Instrucción	Enseña a otros como realizar una tarea brindándoles pautas y lineamientos de cómo deben realizar su trabajo y bajo que parámetros. La instrucción puede brindarse en un marco de aprendizaje y de educación, o bien, con un propósito meramente funcional y operativo.	A

## 4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Telecomunicaciones, Redes, Sistemas o Informática, Electrónica y afines

## 5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia relacionada

## 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Redes de Telecomunicaciones	X	
Negociación	X	
Marco Regulatorio Nacional e Internacional	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

**7. Recursos o Herramientas requeridas:**

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	PLATAFORMAS COMERCIALES		X	A
	PLATAFORMAS FINANCIERAS		X	A
	PLATAFORMAS PROPIAS DEL ÁREA		X	A
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	WORD	X		B
	PROJECT	X		B
	POWER POINT	X		A
Usar otros idiomas	Inglés	X		A

**8. Factores de Riesgo:**

\* Nota.- Presentados en el literal 3.1.2 del capítulo tercero

**9. Actividades del cargo:**

No.	Actividades del cargo
1	Negociar y supervisar los Acuerdos, Contratos y Disposiciones de acceso y uso compartido de infraestructura para servicios de telecomunicaciones.
2	Coordinar la administración de acuerdos de Roaming internacional en el ámbito de su competencia
3	Coordinar la resolución de incidentes técnicos, gestión de entrega de indicadores y gestión de reportes para la administración de acuerdos de telefonía nacional e internacional y servicios de roaming nacional/internacional.
4	Gestionar el soporte técnico sobre las disputas con los proveedores para servicios de roaming internacional, carriers y operadores.
5	Evaluar la optimización de recursos para interconexión, roaming, facilidades de infraestructura y coubicación.
6	Coordinar y monitorear la gestión de requerimientos y parámetros técnicos en rutas y redes de interconexión para servicios de telefonía nacional e internacional
7	Coordinar y dar soporte a la Gerencia de Regulación ante solicitudes de disposición de acceso y uso compartido de infraestructura para servicios de telecomunicaciones.
8	Revisar y aprobar la publicación de documentos IR.21 y seguimiento a los proveedores y Roaming Partners para la actualización en sus plataformas.
9	Validar la notificación de interrupciones de interconexión.
10	Coordinar la implementación de nuevos proyectos de roaming e interconexión de telefonía fija y móvil.
11	Administrar la ocupación de infraestructura física de propiedad de la CNT EP para servicios de telecomunicaciones por parte de externos.
12	Validar la coordinación técnicas y las pruebas para la gestión de SIM cards.

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

## 5. Perfil por competencias de los Analistas de Facilidades de Interconexión



### PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

#### 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>ANALISTA DE FACILIDADES DE INTERCONEXIÓN</b>
<b>Grupo Ocupacional:</b>	ANALISTA SÉNIOR
<b>Área:</b>	FACILIDADES DE INTERCONEXIÓN
<b>Cargo supervisor:</b>	JEFE DE FACILIDADES DE INTERCONEXIÓN
<b>Régimen Laboral:</b>	SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA

#### 2. Misión del cargo:

Ejecutar el monitoreo de las rutas y enlaces de interconexión con los operadores y carriers en base a la gestión de requerimientos técnicos, así como la administración de las facilidades de infraestructura de CNT EP

#### 3. Matriz de competencias:

##### 3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	B
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

##### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
ANALISTA SÉNIOR	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A
	Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener conocimiento en los temas del área en la que trabaja. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas operables.	A

**3.3. Competencias Específicas:**

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>ANALISTA SÉNIOR TÉCNICO</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Capacidad de planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	B
	Razonamiento deductivo	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas o identificar puntos clave en situaciones complejas.	B
	Capacidad de Gestión	Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.	B

**4. Instrucción formal requerida:**

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Telecomunicaciones, Redes, Sistemas o Informática, Electrónica y afines

**5. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia relacionada

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Redes de Telecomunicaciones	X	
Negociación	X	
Marco Regulatorio Nacional e Internacional	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	



**7. Recursos o Herramientas requeridas:**

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	PLATAFORMAS COMERCIALES		X	B
	PLATAFORMAS FINANCIERAS		X	B
	PLATAFORMAS PROPIAS DEL ÁREA		X	A
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	WORD	X		B
	PROJECT	X		B
	POWER POINT	X		B
Usar otros idiomas	Inglés	X		A

**8. Factores de Riesgo:**

\* Nota.- Presentados en el literal 3.1.2 del capítulo tercero

**9. Actividades del cargo:**

No.	Actividades del cargo
1	Analizar la factibilidad de negociación de acuerdos, contratos o convenios relativos a arrendamiento, ocupación y compartición de infraestructura de propiedad de la CNT EP a nivel nacional e internacional.
2	Administrar acuerdos, contratos o convenios relativos a arrendamiento, ocupación y compartición de infraestructura de propiedad de la CNT EP a nivel nacional e internacional.
3	Coordinar la apertura de destinos e implementación de nuevos servicios con operadoras/proveedores internacionales para la prestación del servicio de Roaming Internacional saliente y entrante.
4	Proponer y realizar informes con la Gerencia Nacional Técnica sobre los planes de acción para el mejoramiento de los parámetros de calidad de la red de interconexión nacional e internacional.
5	Revisar y viabilizar la compartición de infraestructura y facilidades de coubicación con Operadores Nacionales.
6	Ejecutar el monitoreo de las rutas y enlaces de interconexión con los operadores y carriers con quien se mantiene interconexión.
7	Revisar y validar el proceso de liquidación con operadores nacionales e internacionales, Roaming, facilidades nacionales.
8	Dar solución de incidentes técnicos, gestión de entrega de indicadores y gestión de reportes para la administración de acuerdos de telefonía nacional e internacional y servicios de Roaming nacional/internacional.
9	Analizar con la Gerencia Nacional Técnica sobre los planes de acción para el mejoramiento de los parámetros de calidad de la red de interconexión nacional e internacional; así como validar y gestionar los requerimientos y parámetros técnicos en rutas de interconexión para servicios de telefonía nacional e internacional
10	Implementar servicios de ITFS Internacionales entrantes/ salientes
11	Realizar la publicación del IR.21 de la CNT EP, y gestionar la actualización IR.21 de los socios a nivel internacional
12	Gestionar SIM cards de prueba y la coordinación técnica para: apertura de destinos e implementación de nuevos servicios con operadoras/proveedores internacionales relativos a la prestación de servicios de Roaming internacional entrante y saliente
13	Gestionar solicitudes de acceso y uso compartido de sitios, coordinación de implementación y auditorías para el arrendamiento, compartición y con ubicación de infraestructura de la CNT EP a nivel nacional e internacional
14	Notificar y coordinar las interrupciones de interconexión.

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

## 6. Perfil por competencias del Jefe de Liquidación



### PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

#### 1. Datos de identificación:

Cargo:	<b>JEFE DE LIQUIDACIÓN</b>
Grupo Ocupacional:	JEFE
Área:	LIQUIDACIÓN
Cargo supervisor:	GERENTE DE INTERCONEXIÓN
Régimen Laboral:	SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA

#### 2. Misión del cargo:

Administrar la red de facilidades de infraestructura nacional y representar en la parte técnica a la CNT EP ante los diferentes Carriers, Operadores, Proveedores y Roaming Partners para fines de interconexión de telefonía y roaming nacional e internacional

#### 3. Matriz de competencias:

##### 3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	A
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	A
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

##### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE</b>	Empoderamiento	Establece objetivos claros de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior al negocio.	A
	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar y dirigir a un grupo o equipo de trabajo, desarrollando en ellos una alta motivación para conseguir el logro de los objetivos organizacionales.	B
	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A

### 3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE DE SOPORTE</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Evaluación de Soluciones	Observa y evalúa los éxitos logrados en la solución de problemas e identifica las lecciones aprendidas o redirige esfuerzos.	A
	Orientación y asesoramiento	Ofrece guías, recomendaciones y sugerencias a los demás, para la toma de decisiones. Realiza asesoramiento individual o grupal, con el fin de alcanzar la inserción integral de los individuos dentro del entorno organizacional y considerando las funciones propias de cada proceso de la empresa.	B
	Capacidad de Gestión	Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.	A

### 4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Administración, Comercial, Finanzas, Economía, Telecomunicaciones, Electrónica

### 5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Economía y Finanzas	X	
Negociación	X	
Marco Regulatorio Nacional e Internacional	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

**7. Recursos o Herramientas requeridas:**

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	PLATAFORMAS COMERCIALES		X	A
	PLATAFORMAS FINANCIERAS		X	A
	PLATAFORMAS PROPIAS DEL ÁREA		X	A
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	WORD	X		B
	PROJECT	X		B
	POWER POINT	X		A
Usar otros idiomas	Inglés	X		A

**8. Factores de Riesgo:**

\* Nota.- Presentados en el literal 3.1.2 del capítulo tercero

**9. Actividades del cargo:**

No.	Actividades del cargo
1	Validar y aprobar la liquidación de cuentas de tráfico de interconexión, y servicio de roaming nacional e internacional.
2	Validar y aprobar la liquidación de cuentas de facilidades nacionales, de acuerdo a la política para la administración de arrendamiento, compartición y co-ubicación de infraestructura de propiedad de la CNT EP.
3	Validar y aprobar la liquidación de facilidades internacionales (cables submarinos, satélites, tránsito IP (internet), co ubicación internacional, backhaul (enlace punto a punto), etc.).
4	Gestionar y resolver disputas relativas a liquidaciones
5	Coordinar con las Jefaturas de Negociación y Análisis de Tráfico las condiciones para la liquidación establecidas en los diferentes acuerdos y disposiciones de interconexión.
6	Verificar la correcta aplicación de las condiciones económicas para el establecimiento de los valores por cobrar y por pagar
7	Aprobar el análisis y proyección de los ingresos y gastos por tráfico nacional e internacional para las provisiones mensuales
8	Validar y aprobar la facturación los Ingresos de Tráfico de Interconexión, roaming; y facilidades nacionales e Internacionales.

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

## 7. Perfil por competencias de los Analistas de Liquidación



### PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

#### 1. Datos de identificación:

Cargo:	ANALISTA DE LIQUIDACIÓN
Grupo Ocupacional:	ANALISTA SÉNIOR
Área:	LIQUIDACIÓN
Cargo supervisor:	JEFE DE LIQUIDACIÓN
Régimen Laboral:	SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA

#### 2. Misión del cargo:

Determinar los ingresos y egresos de tráfico de interconexión fija y móvil nacional e internacional cursado entre CNT y los Carriers Internacionales y Operadores Nacionales; así como proveedores de servicios mayoristas de roaming nacional e internacional y coordinar el respectivo proceso de liquidación.

#### 3. Matriz de competencias:

##### 3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	B
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

##### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
ANALISTA SÉNIOR	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A
	Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener conocimiento en los temas del área en la que trabaja. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas operables.	A

## 3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>ANALISTA SÉNIOR TÉCNICO</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Capacidad de Gestión	Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.	B
	Orientación y asesoramiento	Ofrece guías, recomendaciones y sugerencias a los demás, para la toma de decisiones. Realiza asesoramiento individual o grupal, con el fin de alcanzar la inserción integral de los individuos dentro del entorno organizacional y considerando las funciones propias de cada proceso de la empresa.	B
	Adaptabilidad Cambio	Es la capacidad de adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o existen cambios en las situaciones.	B

## 4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Administración, Comercial, Finanzas, Economía, Telecomunicaciones, Eléctrica, Electrónica, Sistemas

## 5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

## 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Economía y Finanzas	X	
Costos	X	

Negociación	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

**7. Recursos o Herramientas requeridas:**

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	PLATAFORMAS COMERCIALES		X	B
	PLATAFORMAS FINANCIERAS		X	A
	PLATAFORMAS PROPIAS DEL ÁREA		X	A
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	WORD	X		B
	PROJECT	X		B
	POWER POINT	X		B
Usar otros idiomas	Inglés	X		A

**8. Factores de Riesgo:**

\* Nota.- Presentados en el literal 3.1.2 del capítulo tercero

**9. Actividades del cargo:**

No.	Actividades del cargo
1	Analizar y gestionar la liquidación de cuentas de tráfico de interconexión, y servicio de roaming nacional e internacional.
2	Analizar y gestionar la liquidación de cuentas de facilidades nacionales, de acuerdo a la política para la administración de arrendamiento, compartición y co-ubicación de infraestructura de propiedad de la CNT EP.
3	Analizar y gestionar la liquidación de facilidades internacionales (cables submarinos, satélites, tránsito IP (internet), co ubicación internacional, backhaul (enlace punto a punto), etc.).
4	Aplicar las condiciones económicas para el establecimiento de los valores por cobrar y por pagar
5	Dar seguimiento a la recaudación y pago de valores generados por tráfico de interconexión, roaming nacional e internacional; y facilidades nacionales e internacionales.
6	Realizar análisis y proyección de los ingresos y gastos por tráfico nacional e internacional para las provisiones mensuales
7	Facturar los Ingresos de Tráfico de Interconexión, roaming; y facilidades nacionales e Internacionales.
8	Administrar los acuerdos de roaming internacional (relación mayorista) en el ámbito de sus competencias.
9	Reportar los valores a cobrar y/o pagar por los servicios descritos en los numerales anteriores a la Gerencia Financiera, a través del envío mensual de las liquidaciones.
10	Analizar y emitir reportes sobre valores recaudados y pagados.

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

## 8. Perfil por competencias del Jefe de Análisis de Tráfico



### PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

#### 1. Datos de identificación:

Cargo:	JEFE DE ANÁLISIS DE TRÁFICO
Grupo Ocupacional:	JEFE
Área:	ANÁLISIS DE TRÁFICO
Cargo supervisor:	GERENTE DE INTERCONEXIÓN
Régimen Laboral:	SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA

#### 2. Misión del cargo:

Coordinar, gestionar y brindar soporte técnico en el procesamiento de tráfico de interconexión y roaming nacional e internacional de la CNT EP

#### 3. Matriz de competencias:

##### 3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	A
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	A
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

##### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
JEFE	Empoderamiento	Establece objetivos claros de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior al negocio.	A
	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar y dirigir a un grupo o equipo de trabajo, desarrollando en ellos una alta motivación para conseguir el logro de los objetivos organizacionales.	B



	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A
--	-----------------------	--	---

### 3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>JEFE TÉCNICO</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Monitoreo y control	Habilidad para implementar sistemas de monitoreo y control de los procesos, coordinando y planificando el conjunto de medios disponibles, estableciendo indicadores de resultados e incorporando medidas de corrección que permitan obtener información oportuna para la toma de decisiones, en el marco de la estrategia de la organización.	A
	Modalidad de Contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida y clara habilidad de comunicación. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.	B
	Instrucción	Enseña a otros como realizar una tarea brindándoles pautas y lineamientos de cómo deben realizar su trabajo y bajo que parámetros. La instrucción puede brindarse en un marco de aprendizaje y de educación, o bien, con un propósito meramente funcional y operativo.	A

### 4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Electrónica, Telecomunicaciones, Informática, Sistemas o afines

### 5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Sistemas informáticos, Programación	X	
Telecomunicaciones	X	
Negociación	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

**7. Recursos o Herramientas requeridas:**

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	PLATAFORMAS PROPIAS DEL ÁREA		X	A
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	WORD	X		B
	PROJECT	X		B
	POWER POINT	X		A
Usar otros idiomas	Inglés	X		A

**8. Factores de Riesgo:**

\* Nota.- Presentados en el literal 3.1.2 del capítulo tercero

**9. Actividades del cargo:**

No.	Actividades del cargo
1	Supervisar el procesamiento, monitoreo y análisis del tráfico de interconexión fijo, móvil, y roaming nacional e internacional registrado por CNT EP y el emitido por los operadores, carriers y proveedores nacionales e internacionales
2	Alertar sobre tendencias y comportamientos anómalos del tráfico de interconexión.
3	Aprobar la apertura y actualización de series numéricas nacionales en los sistemas transaccionales de la operación fija y móvil, de acuerdo a los prefijos establecidos en los planes de numeración nacional.
4	Validar las series numéricas internacionales de acuerdo a las recomendaciones de la UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones) y de las publicaciones de los organismos de regulación de cada país, de acuerdo a los códigos de los planes de numeración.
5	Verificar la carga de información de tráfico de roaming internacional (relación mayorista) (TAPs y CIBERs) y coordinar con los Data Clearing House DCH. (Procesadores de tráfico).
6	Supervisar la solución de las inconsistencias de tráfico de interconexión con la Gerencia Nacional de Tecnologías de la Información.
7	Validar y aprobar los reportes de tráfico de interconexión nacional e internacional como insumo para evaluación comercial, enrutamiento e indicadores de gestión.
8	Validar y aprobar reportes de tráfico de interconexión para organismos de regulación y control.
9	Supervisar la administración de los acuerdos de roaming internacional (relación mayorista) en el ámbito de sus competencias.

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.

## 9. Perfil por competencias de los Analistas de Tráfico



### PERFIL POR COMPETENCIAS PARA PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

#### 1. Datos de identificación:

Cargo:	ANALISTA DE TRÁFICO
Grupo Ocupacional:	ANALISTA SÉNIOR
Área:	ANÁLISIS DE TRÁFICO
Cargo supervisor:	JEFE DE ANÁLISIS DE TRÁFICO
Régimen Laboral:	SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA

#### 2. Misión del cargo:

Realizar el procesamiento y análisis de tráfico de interconexión y roaming nacional e internacional de la CNT EP

#### 3. Matriz de competencias:

##### 3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	A
Enfoque en los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y de experiencia con el cliente, en el marco estratégico de la organización.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	B
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de clientes internos y/o externos con la finalidad de que la experiencia del cliente sea positiva en todos los canales de la empresa.	A

##### 3.2. Competencias por Grupo Ocupacional:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel
ANALISTA SÉNIOR	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A
	Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener conocimiento en los temas del área en la que trabaja. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas operables.	A

**3.3. Competencias Específicas:**

Grupo	Competencia	Descripción	Nivel
<b>ANALISTA SÉNIOR TÉCNICO</b>	Profundidad en el conocimiento de productos y servicios	Capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la CNT EP para evaluar la factibilidad de una negociación para atender las necesidades del cliente y operadores de telecomunicaciones.	A
	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos de una negociación que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar.	A
	Conocimiento de la industria y mercado	Capacidad de comprender las necesidades del cliente para una negociación. Anticipa las tendencias, diferentes oportunidades del mercado, amenazas de las empresas competidoras, puntos fuertes y débiles de la organización.	A
	Capacidad de planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	B
	Razonamiento deductivo	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas o identificar puntos clave en situaciones complejas.	B
	Capacidad de Gestión	Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.	B

**4. Instrucción formal requerida:**

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Telecomunicaciones, Redes, Sistemas o Informática, Electrónica y afines

**5. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia relacionada

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Sistemas informáticos, Programación	X	
Negociación	X	

Telecomunicaciones	X	
Productos y Servicios de Telecomunicaciones	X	
Industria y Mercado	X	

**7. Recursos o Herramientas requeridas:**

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	PLATAFORMAS PROPIAS DEL ÁREA		X	A
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	WORD	X		A
	PROJECT	X		A
	POWER POINT	X		A
Usar otros idiomas	Inglés	X		A

**8. Factores de Riesgo:**

\* Nota.- Presentados en el literal 3.1.2 del capítulo tercero

**9. Actividades del cargo:**

No.	Actividades del cargo
1	Procesar, monitorear y analizar el tráfico de interconexión fijo, móvil, y roaming nacional e internacional registrado por CNT EP y el emitido por los operadores, carriers y proveedores nacionales e internacionales
2	Generar información de tráfico de interconexión nacional, internacional, fijo y móvil para la liquidación con los diferentes operadores y carriers
3	Identificar y comunicar tendencias y comportamientos anómalos del tráfico de interconexión.
4	Aperturar y actualizar series numéricas nacionales en los sistemas transaccionales de la operación fija y móvil, de acuerdo a los prefijos establecidos en los planes de numeración nacional.
5	Actualizar las series numéricas internacionales de acuerdo a las recomendaciones de la UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones) y de las publicaciones de los organismos de regulación de cada país, de acuerdo a los códigos de los planes de numeración.
6	Cargar la información de tráfico de roaming internacional (relación mayorista) (TAPs y CIBERs) y coordinar con los Data Clearing House DCH. (Procesadores de tráfico).
7	Gestionar la solución de las inconsistencias de tráfico de interconexión con la Gerencia Nacional de Tecnologías de la Información.
8	Elaborar reportes de tráfico de interconexión nacional e internacional como insumo para evaluación comercial, enrutamiento e indicadores de gestión.
9	Elaborar reportes de tráfico de interconexión para organismos de regulación y control.
10	Administrar de los acuerdos de roaming internacional (relación mayorista) en el ámbito de sus competencias.
11	Gestionar y realizar la configuración lógica de rutas nacionales e internacionales en los sistemas transaccionales corporativos.

Fuente: Adaptado Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP (2012)  
Elaboración propia.